

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO



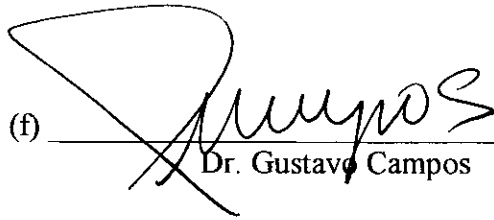
***MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
CÁRITAS ARQUIDIOCESANA***

SERGIO ALBERTO CARRERA MORASKY

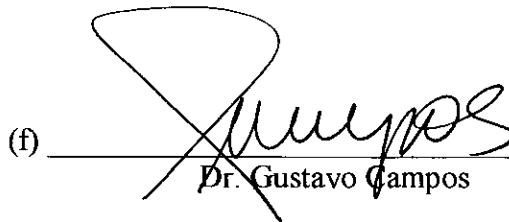
TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO PARA OPTAR AL
GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO

Guatemala, julio de 2001

Vo.Bo.

(f) 
Dr. Gustavo Campos

Tribunal Examinador:

(f) 
Dr. Gustavo Campos

(f) 
Lic. Jorge Borstcheff

(f) 
Dra. Cízel Zea

Fecha de Aprobación:

Guatemala, 16 de julio de 2001

A Dios todo poderoso, creador del cielo y la tierra,
A mis padres Josefa Catalina Morasky de Carrera y Julio
Carrera,
A mi esposa Paula Pérez Paz de Carrera,
A mis hijos Sergio Andres y Grecia Paola Carrera Pérez,
A mi hermana Brenda Jeanette Carrera Morasky,
A mis sobrinos Fabiola y Alvaro,
En forma muy especial al Padre José Antonio Márquez
ofmCap Capuchino Andaluz ejemplo de amor servicial y
entrega a los pobres de Dios y
A Cáritas Arquidiocesana y su Hospital Infantil Juan
Pablo II.

INDICE DE CONTENIDO

	PAG.
RESUMEN	
I. INTRODUCCION	1
II. MARCO CONTEXTUAL	3
A. CARACTERISTICAS GENERALES DE GUATEMALA	3
B. CARACTERISTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DONDE SE ESTAN REALIZANDO PROGRAMAS POR CARITAS ARQUIDIOCESANA	3
C. DESCRIPCION DE CARITAS ARQUIDIOCESANA Y SUS PROGRAMAS	5
D. SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN CARITAS ARQUIDIOCESANA	10
III. EL PROBLEMA	12
IV. MARCO TEORICO	14
A. GERENCIA	14
B. GERENCIA SOCIAL	15
C. GERENCIA DEL DESEMPEÑO	15
D. CONCEPTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	16
E. LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	16
F. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	17
G. PROPOSITOS DE LA EVALUACION	18
H. EL PROCESO DE EVALUACION	19
I. OBSTACULOS PARA LA MEDICION	20
J. REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION	20
K. PROBLEMAS COMUNES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	20
L. METODOS DE EVALUACION	21
M. METODOS TECNICOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	24
1 TECNICA O METODO DE ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION	24
2 METODO DE ALTERNANCIA EN LA CLASIFICACION	24
3 METODO DE COMPARACION DE PARES	25
4 METODO DE ELECCION O ESCOGENCIA FORZADA	26
5 METODO DE INCIDENTES CRITICOS	27
6 METODO DE FRASES DESCRIPTIVAS	27
7 METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO	27

8	METODO DE AUTOEVALUACION	27
9	METODO DE FORMAS NARRATIVAS	28
10	METODO DE EVALUACION POR RESULTADOS	28
11	METODOS MIXTOS	29
12	ESCALA DE CALIFICACION BASADA EN EL COMPORTAMIENTO	29
V.	MARCO METODOLOGICO	31
	A. OBJETIVOS DEL TRABAJO	31
	B. PASOS PARA LA CONSTRUCCION DEL MODELO	31
	C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	35
VI.	EL MODELO	36
	A. OBJETIVOS DEL MODELO	36
	B. DESCRIPCION DEL MODELO, VARIABLES	36
	1 DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE MEDICION	38
	2 MODELO DE EVALUACION SEGÚN EL PUESTO	41
	C. METODO DE ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION	45
	D. METODO DE EVALUACION POR RESULTADOS	49
	E. METODO DE AUTOEVALUACION, BASADO EN UN MODELO DE FRASES DESCRIPTIVAS	52
	F. ADMINISTRACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	53
	G. IMPUGNACION DE LOS RESULTADOS	55
	H. FINANCIAMIENTO	56
VII	CONCLUSIONES	57
VIII	RECOMENDACIONES	58
IX	ANEXOS	59
	A. FORMATOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION	59
	B. FORMATOS DE AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO POR SERIE DE FRASES DESCRIPTIVAS.	79
	C. PRUEBA O VALIDACION DE INSTRUMENTOS	100
X.	BIBLIOGRAFIA	127

RESUMEN

Se elaboró el modelo de evaluación del desempeño para evaluar al personal laborante en Cáritas Arquidiocesana, brazo social de Iglesia Católica para obras de promoción y desarrollo humano.

Este modelo de evaluación es un recurso de gerencia, que mide en forma objetiva el rendimiento del personal que actualmente labora en los programas de Seguridad Alimentaria y en el Hospital Infantil Juan Pablo II; en este último específicamente en las áreas de personal médico, enfermería, secretaría y archivo.

La realización de este modelo de evaluación del desempeño, permitirá conocer el grado de efectividad y eficiencia del personal, así como su calidad y caridad cristiana, mediante la evaluación de 10 factores de desempeño. Estos se califican según el grado de cumplimiento o de conducta de la persona, para luego darle una calificación en puntos, la que permitirá que el trabajador o laborante obtenga beneficios de parte de la institución. A nivel de los coordinadores de programa, conjuntamente con la evaluación por medio de la escala gráfica de calificación, se ha diseñado un cuadro para evaluar los resultados o metas. Para todo el personal conjuntamente a las formas de evaluación por escala gráfica de calificación, se diseñó un cuadro de evaluación de frases descriptivas, que cada empleado llenará como autoevaluación.

Se efectuó una amplia revisión bibliográfica, de donde se seleccionaron los métodos técnicos idóneos para el modelo propuesto, los cuales permitirán evaluaciones objetivas, que disminuyen prejuicios, preferencias y el efecto del halo.

La administración del modelo de evaluación del desempeño propuesta, se designó al Departamento de Recursos Humanos de la institución, ente que coordinará con los distintos grupos de trabajadores la implementación de las evaluaciones, de igual forma su seguimiento y cumplimiento de planes de desarrollo, capacitación e incentivos.

I INTRODUCCION

La tendencia actual de la globalización, no sólo se observa en las empresas de tipo lucrativo, sino que también en las instituciones de servicio no lucrativo y en las de servicio confesional o religioso. Por estar inmersas en este mundo tan cambiante y competitivo, tienen que hacer frente en forma consistente y técnica a dichos cambios, para así cumplir con sus fines o metas. En el caso de Cáritas Arquidiocesana, que es el brazo social de Iglesia Católica en el Arzobispado, para las obras de promoción y desarrollo humano, se buscan continuamente los recursos propicios para que cada una de las personas que aquí laboran, no sólo obtengan un ingreso económico, sino que también con base en el servicio al pobre y necesitado, den un ejemplo de amor servicial como lo hizo Jesús. Esta es la espiritualidad de la obra, que la Junta Directiva y su Presidente, el Padre José Antonio Márquez, desean que vivan todos los que dan sus servicios en la Institución.

Para una adecuada gerencia institucional existen recursos, uno de ellos es la evaluación del desempeño, por lo que se ha diseñado el presente modelo, que permitirá conocer y calificar el rendimiento del personal que actualmente labora en la institución. Los formatos de evaluación se han diseñado para todo el personal del programa de Seguridad Alimentaria, y para el programa Hospital Infantil Juan Pablo II, el personal médico, enfermería, secretaría y archivo. Luego se extenderá a todas las áreas del hospital y los programas de Cáritas Arquidiocesana. Se eligieron de inicio estos lugares, ya que son los que cuentan con descripción de funciones y manuales de funcionamiento.

La gestión del desempeño está a cargo del Departamento de Recursos Humanos, que se encargará de la coordinación o administración de las evaluaciones.

Se diseñó una evaluación que mide 10 factores de rendimiento, comportamiento y actitudes, donde se utiliza para el efecto el método de escala gráfica de calificación. Este formato se usa para la evaluación de personal a nivel de dirección, de encargados de áreas y a nivel de técnicos y operativos. Para el nivel de dirección o de coordinadores se preparó un formato para realizar una evaluación de resultados. También se diseñaron cuadros de evaluaciones por frases descriptivas, los que se usan para todo puesto. En ellas, las frases de la 1 a la 10 son para todos los puestos y de la 11 a la 15, son específicas del puesto evaluado. Este diseño o formato se usa como autoevaluación.

Tanto los formatos de escala gráfica de calificación como los cuadros de evaluación por resultados, están medidos por grados, los que tienen una calificación, la suma de ésta será la que indicará la clasificación de la persona evaluada:

Clasificación tipo A de 61 a 100 puntos

Clasificación tipo B de 36 a 60 puntos

Clasificación tipo C de 20 a 35 puntos.

El personal evaluado, según su clasificación, obtendrá beneficios de la institución.

La gerencia del desempeño será parte vital para el funcionamiento de este modelo, ya que en todo momento se debe hacer ver y sentir a los trabajadores que permitirá medir sus necesidades de capacitación y desarrollo, dando pautas para que la institución las tome en cuenta. El personal tiene que convencerse de que la razón fundamental de la evaluación, no es buscar su despido.

Toda institución, aunque sea de carácter no lucrativo, necesita llevar la gerencia del desempeño de su personal, cuya parte fundamental es la evaluación del desempeño, la cual debe hacerse en forma positiva para el trabajador.

El modelo expone en el capítulo II el marco contextual, donde se mencionan características generales de Guatemala, de los departamentos donde se realizan los programas de Cáritas Arquidiocesana, seguido de la descripción de qué es Cáritas Arquidiocesana y sus programas, con estadísticas de las atenciones que se dan. También se hace referencia al sistema actual de administración de recursos humanos de Cáritas Arquidiocesana.

En el capítulo III, se describe una panorámica de la situación actual de competitividad a todo nivel, así como la búsqueda de la excelencia en el servicio, en el que se define el problema que ha motivado a la realización del modelo de evaluación del desempeño.

El capítulo IV fundamenta la base teórica sobre la evaluación del desempeño, se inicia con la descripción de la gerencia, la gerencia social y la gerencia del desempeño, para dar luego paso a la revisión de los objetivos, beneficios, procesos, obstáculos y problemas de las evaluaciones del desempeño; termina con la descripción de los distintos métodos y técnicas de evaluación del desempeño.

En el capítulo V se establece el objetivo del trabajo y la metodología utilizada para lograr el diseño del modelo de evaluación, en el que se definirán los métodos de evaluación para utilizar, los factores a medir, los grados y calificaciones, así como la clasificación del personal y las consecuencias para el evaluado, que dependerá de la clasificación.

El capítulo VI presenta la descripción del modelo, los factores y métodos técnicos utilizados. También define qué instrumentos de evaluación se utilizarán y dependerán del puesto que desempeña la persona que se evaluará. Este capítulo también muestra en forma de diagramas el sistema de evaluación del desempeño propuesto y define la estructura y administración del modelo.

Las Conclusiones se incluyen en el capítulo VII y en el VIII, las Recomendaciones.

Los anexos son presentados en el capítulo IX, formatos de evaluación del desempeño por escala gráfica de calificación y formatos de autoevaluación del desempeño por serie de frases descriptivas.

II MARCO CONTEXTUAL

A. CARACTERISTICAS GENERALES DE GUATEMALA

Es un país con una mayoría de población que vive en el área rural (65%) y con el 90% de esa población en comunidades menores de 500 habitantes (SEGEPLAN, 1992). Existe una población estimada en 10.3 millones de habitantes (SEGEPLAN, 1992), aunque los resultados del X Censo de población, realizado en 1994, dio como resultado una población de 8.3 millones.

La sociedad es joven, ya que 46% de la población es menor de 15 años y 49.5% de ella son mujeres.

Guatemala tiene un territorio de 108,889 kilómetros cuadrados, con una diversidad étnica, determinada por la existencia de una población pluricultural, pluriétnica y multilingüe, manifestada por cuatro grupos culturales: los mestizos o ladinos, los de origen maya, los garifunas y los xincas. De ellos, el grupo maya se subdivide en 21 grupos étnicos, que representan 3.2 millones de personas, siendo los más importantes el quiché, el cakchiquel, el mam y el kekchí.

Se vive en un sistema concentrador de la riqueza, donde el 10% de la población capta el 44% del total del ingreso nacional y con una desigual distribución de la tierra, caracterizada por el hecho que el 2.2% de terratenientes posee el 65% de la tierra útil.

Guatemala es calificada entre los países con un nivel de desarrollo humano (IDH¹) medio, que presenta desigualdad bien notoria entre los distintos departamentos

B. CARACTERISTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS DONDE SE ESTAN REALIZANDO PROGRAMAS POR CARITAS ARQUIDIOCESANA

Los programas de la institución están realizándose en dos de los departamentos de Guatemala que presentan un IDH (Índice de Desarrollo Humano) más bajo: San Marcos y Chimaltenango.

El departamento de Chiquimula está catalogado entre los de grado intermedio, Sacatepéquez y Santa Rosa ya entran en los de grado alto y el departamento de Guatemala es el único del país con un IDH más alto que todos.²

¹ El IDH incluye la medición de la educación (alfabetismo y matriculación), salud (esperanza de vida) e ingreso (el PIB). Da la ventaja de que combina dimensiones económicas y sociales del desarrollo, permite hacer comparaciones internacionales y trata de medir el proceso de ampliación de las oportunidades de los individuos, como el nivel de bienestar alcanzado. Guatemala: los contrastes del desarrollo humano, edición 1998, Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala.

También se pueden analizar sectores menos beneficiados por las acciones tendentes al desarrollo, por lo que en la edición de 1998, del libro *Los Contrastes del Desarrollo Humano*, se presenta el Índice de Exclusión del Desarrollo Social (IEDS)³.

Bajo esta lupa el departamento de Chiquimula se encuentra entre uno de los siete departamentos de más alto índice de exclusión, mientras Chimaltenango y San Marcos están en el grupo de intermedios; Santa Rosa y Sacatepéquez están entre los 7 departamentos que tienen los índices más bajos, y Guatemala, el único con más bajo índice. Se deduce que una décima parte de su población se halla excluida del desarrollo social.

En lo referente a la situación de la mujer, Cáritas trabaja con muchos grupos de ellas. Se puede mencionar el índice de desarrollo de la mujer (IDM)⁴, para el cual refieren que entre los siete más bajos se encuentra San Marcos, entre los intermedios Chiquimula y Chimaltenango, entre los más altos Santa Rosa y Sacatepéquez, el departamento de Guatemala es el que tiene el índice más alto, donde el número de mujeres alfabetas es mayor que el de los hombres.

En el campo de la salud, en el período de 1990-1995, se encontró que la tasa de mortalidad infantil alcanzaba un nivel de 51 muertes por cada mil niños nacidos vivos⁵, con un panorama de causas de morbilidad que no ha cambiado en mucho tiempo, en primer lugar el parasitismo intestinal, seguido de infecciones respiratorias y diarreas. Lo anterior hace ver que continuamos sin tener una mejora en el área de la medicina preventiva, ya que la mayoría de estas enfermedades pueden ser prevenibles con procesos de educación en salud y nutrición.

Las principales causas de mortalidad general en 1997 fueron la bronconeumonía (18.8%) y las enfermedades diarreicas (7.5%), teniendo en forma escondida la desnutrición, la cual actúa desde antes del nacimiento. De acuerdo con la encuesta nacional de salud materno infantil de 1995, 49.7% de los niños menores de cinco años sufrían de desnutrición crónica y 26.6%, desnutrición global.⁶

Este panorama de salud hace evidente que sin cambiar el patrón de morbimortalidad, son aún necesarios los centros de atención hospitalarios, que estén

² Fuente: *Los contrastes del desarrollo humano*, Guatemala. Edición 1998.

³ IEDS: mide el grado en que se limitan las oportunidades de una vida digna, y se centra en tres conjuntos de variables: el porcentaje de gente que se estima morirá antes de los 40 años de edad, el porcentaje de adultos analfabetos y el porcentaje de niños desnutridos menores de 5 años, así como la proporción de personas sin acceso a ciertos servicios de salud y de agua potable.

⁴ IDM: se encuentra compuesto por los mismos tres indicadores utilizados para calcular el IDH, más el efecto del grado de disparidad de las mujeres y los hombres. Fuente *Los contrastes del desarrollo humano*, edición 1998.

⁵ Guatemala: *Los contrastes del desarrollo humano*. Edición 1998.

⁶ Guatemala: *Los contrastes del desarrollo humano*. Edición 1998.

preparados para atender los casos de complicaciones broncopulmonares y de deshidratación, por un manejo inadecuado de estos procesos a nivel primario de salud.

C. DESCRIPCION DE CARITAS ARQUIDIOCESANA Y DE SUS PROGRAMAS

La globalización ha acelerado la lucha por la competitividad y nos lleva al encuentro con la excelencia, para maximizar el fruto de los recursos.

Los conceptos y recursos de gestión de tipo mercantil y empresarial no escapan a los que se deben manejar en las instituciones de servicio no lucrativas.

Dentro de este tipo de instituciones se encuentra **CARITAS ARQUIDIOCESANA**, institución de la Iglesia Católica que ha crecido por la fidelidad en sus servicios bajo la mística de un evangelio vivo y presente en este mundo, en solidaridad con el necesitado.

CARITAS está trabajando en la pastoral social de la Iglesia, que tiene como objetivo hacer presente la acción de Cristo, actualizar los gestos y las palabras de Cristo, conforme las circunstancias del lugar y tiempo, presentándose como la pastoral del servicio de la caridad.

La institución tiene como estrategia realizar la Pastoral Social Indirecta, ya que para alcanzar el objetivo evangelizador responde desde la creación de instituciones intermedias, por ejemplo dar testimonio de caridad a través de un dispensario u hospital, ejercer la caridad al erradicar el analfabetismo y apoyan el desarrollo comunitario.

Como un lápiz en las manos de Dios y dentro de limitaciones, se han cristalizado acciones de iglesia. Con la laboriosa tarea del Delegado Arzobispal⁷, de una junta Directiva, 220 colaboradores remunerados, casi 3,500 voluntarios, personas e instituciones benévolas, han brindado su confianza y apoyo (1), ya que en 1998 se realizaron, entre otras, las siguientes actividades:

⁷ El Delegado Arzobispal es un sacerdote nombrado por el Arzobispo, desde 1976 el Padre José Antonio Márquez es el Delegado Arzobispal para Cáritas Arquidiocesana, es el motor e impulsor de las obras que se están realizando, así como el fundador del Hospital Infantil Juan Pablo II.

1. PROGRAMA SEGURIDAD ALIMENTARIA, ALIMENTOS POR TRABAJO

Este programa se realiza con el apoyo de la Unión Europea, mientras que Cáritas Arquidiocesana administra y distribuye los alimentos, asimismo lleva a cabo los proyectos que de acuerdo a las necesidades de cada comunidad se van formulando y ejecutando.

Con dos oficinas regionales, una en San Marcos y otra en Chiquimula, además de una oficina central que atiende las solicitudes de proyectos en Chimaltenango, Santa Rosa, Sacatepéquez y Guatemala, se apoyó a 517 grupos organizados en área rural y urbana, que beneficiaron a 33,945 participantes y directa e indirectamente a 170,000 personas, aproximadamente. Para fines ilustrativos véase el cuadro 1.

CUADRO 1. PROGRAMA SEGURIDAD ALIMENTARIA, RESUMEN DE ACCIONES POR SECTORES EN LAS 3 REGIONALES 1998 (valores en Quetzales)

RUBRO	No. DE PROYECTOS	No. DE BENEFICIARIOS	COSTO DE LOS PROYECTOS
Construcción	247	18,075	47,108,567.11
Educación	173	11,170	5,352,663.25
Agropecuario y Silvícola	78	3,500	1,087,221.00
Productivos	1	100	30,000.00
Salud	18	1,100	2,495,500.00
TOTALES	517	33,945	56,073,951.36

Fuente: archivos de proyectos programa Seguridad Alimentaria, Cáritas Arquidiocesana

Este programa tiene como objetivo coadyuvar a la mejora de las condiciones de vida de los participantes, a mediano y largo plazo (2).

2. PROGRAMA SALUD ASISTENCIAL, HOSPITAL INFANTIL JUAN PABLO II.

Es el único hospital pediátrico en su categoría que existe en el país. En los últimos años ha tenido un crecimiento rápido. El objetivo máximo para el cual fue creado y fundado este hospital hace ya 15 años, es atender al niño pobre y desválido, que desgraciadamente es la gran mayoría en el país.

Actualmente el hospital cuenta con 2 salas de operaciones, con su área de recuperación, totalmente equipadas, con los servicios de intensivo, medicina, odontología, emergencia, laboratorio, rayos X y farmacia, los cuales sobrepasaron en 1998 las metas propuestas de atenciones.

Se cuenta con programas de docencia continua, con el programa de post-grado en Pediatría, avalado por la Facultad de Medicina de la Universidad Francisco Marroquín. Curso de auxiliares de enfermería y cursos de técnicos en rayos X y laboratorio (2). Como se puede apreciar en el cuadro 2, entre 1997 y 1998 hubo una tasa de crecimiento promedio en todos los servicios del 5.6.

**CUADRO 2: HOSPITAL INFANTIL JUAN PABLO II
TOTAL DE ATENCIONES DURANTE EL PERIODO 1997 Y 1998.**

SERVICIO	1997	1998	TASA DE CRECIMIENTO
Consulta Externa (general/especializada)	49,962	52,725	5.5
Odontología	4,754	4,906	3.1
Emergencia	18,853	17,116	-9.2
Ingresos a Intensivo	238	237	-.4
Ingresos a Cirugía	906	892	-1.5
Ingresos a Medicina	2,149	2,283	6.2
Laboratorio clínico	47,884	52,214	9
Estudios de Rayos X	7,121	6,921	-2.8
Recetas de farmacia	48,683	53,487	9.8
Banco de sangre	1,346	1,365	1.4
TOTAL	181,896	192,146	5.6

Fuente: Archivos estadísticos del Hospital Infantil Juan Pablo II.

3. PROGRAMA PASTORAL DE LA SALUD.

Este programa tiene 2 componentes: pastoral de la salud de la infancia y clínicas con farmacias comunitarias.

La misión de la pastoral de salud de la infancia es la acción concreta de la Iglesia Católica, de motivar, capacitar y animar a todos sus miembros, para que trabajen a favor de los niños más necesitados.

Tiene los siguientes objetivos:

- 1) Disminuir la mortalidad infantil, al promover medidas de prevención y tratamiento de diarrea, la vacunación de todos los niños menores de 5 años, prevención y tratamiento de enfermedades respiratorias y la correcta alimentación de los niños y madres embarazadas.
- 2) Aminorar la mortalidad materna, al promover los cuidados y nutrición de la mujer antes y después del embarazo.

Sus acciones se basan en la participación comunitaria, enfoques de prevención y acciones multisectoriales.

En 1998 se capacitaron en estos temas de salud comunitaria a 377 agentes voluntarios de salud y con ello se benefició a 4,509 familias (2).

En el componente de clínica y farmacia comunitaria se asistió a 2,615 pacientes, con la estadística de atención que se presenta en el cuadro 3.

CUADRO 3: ATENCIONES DE CONSULTA MEDICA Y DE FARMACIA, EN LOS CONSULTORIOS COMUNITARIOS, POR UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL PROGRAMA PASTORAL DE LA SALUD. 1998.

CLINICA	No. De consultas	Recetas atendidas
San Raymundo	290	2,008
San Antonio Aguas Calientes	-----	2,473
San Pedro las Huertas	659	2,545
Santa Cruz Naranja	564	2,671
Chiapas y La Libertad	1,102	4,511
TOTALES	2,615	12,729

Fuente: Archivos estadísticos de pastoral de la salud, Cáritas Arquidiocesana.

4. PROGRAMA DE CENTROS ASISTENCIALES Y ARTICULOS VARIOS.

El apoyo con artículos varios comenzó a funcionar en noviembre de 1996, con 72 proyectos que cubrieron a 308,788 personas; en 1997 se incrementó a 449,688 personas y en 1998 cubrió a 551,605 beneficiarios en 243 centros, entre los que se pueden mencionar: escuelas, clínicas médicas, hospitales, asociaciones, guarderías infantiles, orfanatos, ancianatos, parroquias y grupos comunales, los que necesitan equipar con mobiliarios y equipo en buen estado sus instalaciones y servicios. Los materiales son enviados por FOOD FOR THE POOR de Miami, USA.

En centros asistenciales, hogares de niños huérfanos, hogares de ancianos, guarderías, comedores nutricionales y hospitales, se atendieron 108 centros tanto rurales como urbanos, donde son atendidas 128,827 personas. A ellas se ayuda con: arroz, avena, frijol, soya y comida enlatada (2).

5. PROGRAMA DE CENTROS DE FORMACION FEMENINO COMUNALES

Este es un programa educativo que consiste en brindar capacitación y promoción a la mujer en su contexto familiar, social y cultural, con lo que adquiere mayores y nuevos conocimientos en las áreas de corte y confección, cocina, repostería, manualidades y salud preventiva, que le permiten mejorar su calidad de vida.

En 1998 este programa atendió a 14 centros de formación, con un total de 537 mujeres participantes (2).

Para hacer funcionar estos programas y proyectos, Cáritas Arquidiocesana cuenta con el siguiente personal remunerado:

CUADRO 4: RECURSOS HUMANOS QUE TIENE CARITAS ARQUIDIOCESANA PARA ATENDER SUS PROGRAMAS 1998.

CATEGORIA DE PERSONAL 1998	NUMERO
Profesional	40
Médico residente	15
Técnico	90
Administrativo y contable	25
Secretarial	20
Servicios de apoyo, mantenimiento y bodega	30
TOTAL	220

Fuente: Archivos de personal, Departamento de Recursos Humanos, Cáritas Arquidiocesana.

Todo este trabajo es realizado con recurso humano, el cual debe estar constantemente renovando su mística de servicio y con evaluaciones de sus actividades laborales y conducta, en búsqueda de la mayor eficiencia.

D. SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN CARITAS ARQUIDIOCESANA

La estructura de la institución presenta un departamento de recursos humanos, que depende jerárquicamente del asistente de la dirección de Caritas Arquidiocesana, quien tiene el nombramiento de jefe de personal. Este departamento está integrado por una persona, quien tiene las funciones básicas de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, archivo de personal, control de ingreso y egreso del personal, así como coordinar y cumplir con los cuadros de vacaciones, también que las personas en periodo de prueba sean evaluadas en su desempeño por sus jefes inmediatos.

Los reportes que genera dicho departamento son enviados al asistente de la dirección, quien traslada los temas que ameritan ser estudiados por la junta directiva y que toma las decisiones pertinentes.

Este departamento no tiene autoridad jerárquica sobre el personal.

Caritas Arquidiocesana viene, desde 1997, evaluando el desempeño al personal que está en periodo de prueba, y lo hace con base en un formulario que es llenado por el superior de la persona que está en prueba, se realiza a los 2 meses de estar laborando y sirve de base para decidir su contratación.

Este instrumento observa las siguientes cualidades:

Sobre la persona: presentación personal, disciplina y responsabilidad, asistencia y puntualidad, habilidad para captar instrucciones, tacto para tratar al público, soltura para expresarse, iniciativa, cooperación con sus compañeros, capacidad de adaptación al puesto, capacidad para establecer relaciones interpersonales, conocimiento o experiencia de sus labores.

Sobre el rendimiento: capacidad para organizar su trabajo, eficacia y eficiencia.

Descripción global del rendimiento del colaborador: donde el superior escribe su apreciación.

Cada una de las descripciones se califica entre malo (0), regular (3.6), bueno (4.6), muy bueno (5.6) y excelente (6.6). La ponderación da una suma de 100, si la persona es calificada como excelente en todos los aspectos.

Se aprueba la contratación si la persona obtiene una calificación por arriba de 70 puntos o bien si sus apreciaciones están en la categoría de bueno a excelente. En puestos en que la persona tiene actividades con otros servicios, también se pide otra

evaluación al encargado de ese otro servicio, con lo cual se tienen dos apreciaciones y de alguna forma se disminuye el sesgo de una evaluación por criterios personales.

En la política salarial, los incrementos se realizan en una forma general inversa, se toma en cuenta a todo el personal y se da un porcentaje mayor a la persona que tiene el salario más bajo.

III EL PROBLEMA

Con la globalización⁸ de la economía y el reto del nuevo milenio, se está viviendo una constante competitividad que nos lleva a la búsqueda de la excelencia y a la maximización de los recursos tanto económicos y financieros como humanos. Estos conceptos de tipo mercantil o empresarial no escapan a los que se deben manejar en las instituciones de naturaleza no lucrativa, ya que están inmersas en el contexto económico, en el cual cada vez son menos los recursos asignados para las obras de solidaridad con los necesitados y mayor la demanda.

No escapa a esa realidad el caso particular de Cáritas Arquidiocesana como el brazo social de la iglesia Católica en Guatemala para obras de promoción y desarrollo en el Arzobispado de Guatemala. El programa comprende los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez, pero que por convenios con otros Obispos tiene sus programas funcionando en 10 departamentos más del país, San Marcos, Chiquimula, Huehuetenango, Escuintla, Retalhuleu, Santa Rosa, Suchitepéquez, Chimaltenango, Zacapa y Alta Verapaz. La institución cuenta con un delegado arzobispal, una Junta Directiva, que está formada por 10 profesionales de reconocido prestigio en su especialidad, 220 colaboradores remunerados entre profesionales, personal técnico, administrativo y de campo para realizar los diversos programas y un voluntariado de 3,000 personas, con el fin de hacer un trabajo con eficacia, efectividad y calidad. Se seleccionaron 80 personas de los 220 colaboradores para iniciar la evaluación del desempeño.

La misión de Cáritas "Impulsar el desarrollo y cooperar en el progreso de las áreas urbana y rural de la Arquidiócesis, sobre las bases y exigencias de la fe y caridad cristianas en los campos de productividad económica, de vivienda, de salud, de educación y de preparación cívica. Lo anterior se logra mediante el financiamiento total o parcial de programas de beneficio colectivo o individual con fondos que pueden ser recuperables para ser aplicados a futuros proyectos.

Con los resultados expuestos en el capítulo del marco contextual y con el rápido crecimiento de la institución, en los últimos cuatro años se han integrado como colaboradores remunerados el 60% del personal. Con este incremento y la enorme cantidad de personas que de una y otra forma se benefician de los programas y sub-programas, es necesario contar con una metodología de evaluación del desempeño del personal, con el fin de lograr maximizar el uso de los recursos tanto humanos como materiales.

⁸ Globalización: comprende la transición de la fase estado-nación del capitalismo hacia una fase transnacional cualitativamente nueva. Desde finales de los años 60 del siglo XX y en adelante (y que se acelera ahora con el cierre del siglo XX) esta economía mundial empieza a dar lugar a una economía global. En esta economía global, los países ya no están vinculados a través de flujos y relaciones externos, sino comienzan a verse orgánicamente integrados por medio del proceso de la globalización de producción en sí, junto con la integración de todo el complejo de la superestructura social, política, jurídica y cultural. NEO-LIBERALISMO, LA ELITE GLOBAL Y LA TRANSICION EN GUATEMALA, William Robinson. University of Tennessee

Por tratarse de una institución no lucrativa y con una mística de servicio, todos los trabajadores deben ser partícipes de una entrega total, en búsqueda de llevar a cabo los objetivos y metas de desarrollo humano, que tiene cada uno de los programas que realiza la organización.

En cuanto a las políticas institucionales y respecto de los incentivos a los empleados, se otorga anualmente un incremento a los salarios. Este incremento, no obedece a ningún estudio técnico de escalas para los aumentos, pues tampoco existe un instrumento que evalúe el desempeño del personal y que con base en éste, se realicen los incrementos.

Se puede afirmar que en la institución existe un vacío al no tener un modelo que evalúe en forma técnica el desempeño de los trabajadores. Lo anterior aparentemente conduce a una subutilización de recursos y malestar dentro del personal cuando se producen los aumentos salariales sin criterios técnicos.

En tal sentido, es necesario diseñar un modelo para evaluar el desempeño del personal, que permita revisar la gestión y obtener los resultados propuestos para alcanzar la visión, misión y objetivos institucionales. Por lo compleja y grande que es la institución, se ha decidido a nivel de la Junta Directiva y la Dirección de la institución, desarrollar un modelo de evaluación o gerencia del desempeño, con el objeto de implementarlo en el programa de Seguridad Alimentaria y en el programa del Hospital Infantil Juan Pablo II, que son los proyectos en ejecución de mayor impacto comunitario, con presupuestos económicos más altos y que necesitan para su ejecución la mayor cantidad de personal, para luego de obtener la experiencia, se traslade a todos los otros programas. En el programa hospitalario, por ser de alta complejidad y no tener aún manuales de puestos y funciones a todo nivel, se realizará en las áreas médica y de secretaría técnica y operativa.

¿Los programas de Cáritas Arquidiocesana: Seguridad Alimentaria y el Hospital Infantil Juan Pablo II, están siendo afectados en sus resultados por no contar con un modelo de evaluación del desempeño, que refleje la eficacia, eficiencia y caridad cristiana del personal?

IV MARCO TEORICO

Se efectuó una revisión bibliográfica sobre los distintos métodos técnicos para preparar evaluaciones del desempeño, con el fin de conocerlos y definir los que se podrán utilizar para el modelo propuesto.

La gerencia es vista a nivel de programas sociales, para dar paso a la gerencia social. En ambas se observa la importancia del recurso humano y la necesidad de organizarlo, capacitarlo, evaluarlo y tener retroalimentación de su quehacer, para proporcionar reconocimiento al esfuerzo o a los logros, por lo que de estas necesidades se fundamenta la gerencia del desempeño, de la cual forma parte importante la evaluación del desempeño.

A. GERENCIA

Hay tres aspectos en la definición de la gerencia como proceso: la coordinación de recursos, la ejecución de funciones gerenciales como medio para coordinar y establecer el propósito del proceso gerencial.

“Con estas consideraciones se puede decir que la gerencia es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección, ejecución y control, a fin de lograr objetivos establecidos” (6).

En la década de 1950, el paradigma dominante era la organización, es decir, se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante un estudio de la organización, pero había empresas que a pesar de estar bien organizadas, fracasaban. En los años 1960 y 1970, fue la estrategia, la idea era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidores tendría éxito. Entonces se dieron cuenta que una estrategia es un plan de acción sobre papel y que para llevarla a cabo son necesarias las personas, por lo que en la década de 1980 llegó al paradigma de la cultura organizacional. Para tener éxito, la empresa no sólo necesita de una buena organización y una buena estrategia sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia, la empresa es un grupo de personas en interacción, con lo que da respuesta a esto la calidad total, la cual ya va pasando de moda. En los 90 se habló de empoderamiento y de reingeniería.

Jean-Paul Sallenave habla de la gerencia integral como “el arte de relacionar todas las facetas de manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”:

La estrategia: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo

La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente.

La cultura: para dinamizar la organización y motivar a su gente.

La gerencia integral busca mayor competitividad, es decir, asegura su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento en un entorno competitivo (7).

B. GERENCIA SOCIAL

Peter Drucker escribió respecto de las responsabilidades de la gerencia, que “la sociedad no es simplemente el medio de la empresa, hasta la más privada de las empresas es un órgano de la sociedad y cumple una función social”.

La responsabilidad de la gerencia en nuestra sociedad es decisiva, no sólo por la empresa misma sino por su prestigio público, su éxito y su jerarquía, por el futuro mismo de nuestro sistema económico y social, y la supervivencia de la empresa como institución autónoma. La responsabilidad pública de la gerencia debe por lo tanto ser el fundamento de todo su comportamiento, básicamente proporciona la ética de la gerencia.

Es responsabilidad pública de la gerencia hacer que cualquier cosa que sea genuinamente para el bien común, se convierta en el propio interés de la empresa. La compañía debe estar dirigida de manera que todo tenga una probabilidad de fortalecer al país, aumentar nuestra prosperidad y agregarle fortaleza (8).

La Gerencia social remite a las formas más eficientes de liderar el desarrollo social y el desarrollo humano integral, articulándolos con el crecimiento económico. Identifica dos temas: el análisis sobre la forma como se han diseñado, implementado, gerenciado y evaluado las políticas sociales, por una parte y la articulación de reformas sociales con reformas económicas e institucionales, por la otra (9).

Toda institución no lucrativa que pretende dar atención y servicios, por medio de sus programas y proyectos, está inmersa en el sistema económico, donde los aportes o donaciones tienden a ser menores. Necesita hacer uso de recursos gerenciales, los cuales debe verlos desde la óptica del concepto de empresa, el que la lleva a ser más eficiente, a maximizar el uso de sus recursos, tanto económicos como de personal. No debe perderse bajo la visión de criterio de empresa, que no es más que el lucro, muchas veces desmedido y que pasa sobre la dignidad de la persona.

C. GERENCIA DEL DESEMPEÑO

La gerencia del desempeño es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal en el ambiente de trabajo. Este enfoque está orientado al manejo de datos y utiliza el refuerzo positivo en la conducta humana, como recurso principal para optimizar el desempeño.

Sistemático significa que para determinar la efectividad de un procedimiento particular de gerencia, debemos especificar los comportamientos y los resultados involucrados. Debemos desarrollar una manera de medir estos comportamientos y estos resultados, y determinar los métodos para modificar el desempeño de los empleados.

Orientado al manejo de datos, significa que utilizaremos datos para evaluar la efectividad de las estrategias motivacionales. Esto presupone que todo desempeño es posible de medirse (16).

La gerencia del desempeño no requiere conocimientos psicológicos. El Dr. Skinner rechaza la creencia de que para trabajar de manera efectiva con la gente, se deberá comprender primero sus angustias, sentimientos y motivos internos. Debido a que la gerencia del desempeño se enfoca en un aquí y ahora, los gerentes no necesitan entrometerse en la vida privada de los empleados o en sus historia personal, para dirigirlos de manera efectiva (16).

D. CONCEPTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, constituyendo una técnica de dirección para la actividad administrativa del personal (14).

E. LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Pueden presentarse de tres maneras:

1. Permite condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Reconocer el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa o institución y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración
3. Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos institucionales y los objetivos individuales (14).

F. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado (gerencia del desempeño), normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Los beneficios son en las personas, el jefe, la institución y la comunidad.

1. Beneficios para los jefes o encargados:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema, la manera cómo está desarrollándose su desempeño.

2. Beneficios para los empleados o colaboradores:

Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa o institución valora más en sus colaboradores.

Sabe cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación de su superior.

Se entera qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).

Adquiere condiciones para autoevaluación y autocrítica para el autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la institución:

Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada colaborador.

Puede identificar los colaboradores que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividades y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o traslados.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados, de promociones y desarrollo humano, al estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo (14).

4. Beneficios para la comunidad:

Con personal motivado y de alto desempeño, se logran las metas y objetivos de los programas de desarrollo comunitario y de instituciones de servicio, con lo que se logrará el desarrollo humano. En el caso de empresas lucrativas se obtendrá la satisfacción del cliente o del beneficiario de los servicios.

G. PROPOSITOS DE LA EVALUACION

Al crear un sistema de gerencia del desempeño, se tiene como propósito que este sistema parta de la evaluación de la forma en que se está desempeñando el personal en su trabajo, y que la información obtenida constituya la base para la planeación y puesta en marcha de programas de tutoría, entrenamiento, mayor experiencia o autoformación, que hayan de mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización como un todo.

A los individuos suele juzgárseles superficialmente y con prejuicios, a la vez que se les mantiene absolutamente ignorantes de lo que se piensa de su trabajo, si lo están haciendo bien, mal o regular, conduciendo a la desmotivación, la relajación y a un desempeño permanentemente deficiente (13).

En cuanto a los propósitos de la evaluación, se podrían mencionar los más importantes:

- 1- Contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades, logrando que se hagan acciones útiles para desarrollar las primeras y superar las segundas.
- 2- Identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.
- 3- Ayudar a decidir sobre incrementos salariales o beneficios adicionales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración o reconocimiento, con el nivel de desempeño.

El punto de partida es la revisión del desempeño, en la cual se plantean las preguntas:

¿Qué se logró efectivamente durante el período respecto de lo que se esperaba lograr?

¿Qué factores influyen en el nivel de logros? Tales resultados pueden relacionarse con los esfuerzos o las capacidades personales del individuo en cuestión, o con factores externos que escapan a su control directo.

¿Qué necesita hacer para mejorar el desempeño?

Esta revisión del desempeño conduce a la revisión del potencial, el cual debe contestar dos preguntas:

¿Qué potencial tiene el individuo para avanzar mas allá de su nivel actual de responsabilidad?

¿Qué necesita hacer la institución, el jefe directo o el propio individuo para asegurar que desarrolle su potencial? (13).

H. EL PROCESO DE EVALUACION

Este debe basarse hasta donde sea posible, en “hechos objetivamente observados y no en opiniones subjetivas”(13). La finalidad es que el jefe y su subordinado lleguen a un acuerdo sobre lo que este último ha logrado y lo que necesita hacer para mejorar su desempeño.

Es insensato criticar a alguien por no haber realizado algo que no supiera que debía realizar. A nadie le gusta que lo critiquen, esto sólo se acepta y se procura corregir cuando se siente que es justo, y sólo se considerará justo, si el individuo acepta cabalmente que no ha alcanzado los estándares, con los que él previamente había estado de acuerdo como razonables y alcanzables.

El sistema de evaluación debe realizarse de la manera más informal posible, con el mínimo de papeleo (13).

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

La definición del puesto significa asegurarse que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso anterior, esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación.

Sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comenta el desempeño y progresos del subordinado y se planifica cualquier desarrollo que se requiera (15).

I. OBSTACULOS PARA LA MEDICION

La mayor parte de obstáculos pueden ser agrupados en las siguientes creencias:

- 1- Algunos tipos de trabajo no pueden ser medidos.

- 2- Hacer mediciones es algo muy difícil.
 - 3- La medición es un antecedente de castigo.
 - 4- No alcanza el tiempo para medir.
- (16).

J. REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION

1. Objetividad:

Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que evalúa.

2. Validez:

Deben retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona evaluada.

3. Confiabilidad:

Las medidas de eficiencia deben ser consistentes, dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales (11).

K. PROBLEMAS COMUNES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación. Algunas de las trampas que deben evitarse en la apreciación del desempeño son:

1. Carencia de normas: sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.
2. Los criterios irrelevantes o subjetivos: Deben establecer los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que éstas se relacionen con el trabajo.
3. Criterios poco realistas: Los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero que representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.
4. Medidas malas de desempeño: La objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento.

5. Errores del evaluador: Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios, el efecto de halo⁹, la tendencia central¹⁰ y el temor a la confrontación.

6. Mala retroalimentación al empleado: Es necesario comunicar a los empleados los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.

7. Comunicaciones negativas: El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas, como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.

8. Incapacidad para aplicar datos de evaluación: La incapacidad administrativa para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo, niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apreciación de criterios múltiples, así como la frecuencia de la evaluación, presentan también problemas (15).

L. METODOS DE EVALUACION

Existen dos métodos generales de medición: El conteo y el juicio. El conteo es el método preferido porque es más confiable; el juicio puede ser una manera válida de medición y permite tener los beneficios de la medición en aquellas áreas que de otro modo no serían medidas (16).

1. El Conteo:

Es algo sencillo, ya que se puede contar el número de partes fabricadas, el número de diseños de ingeniería terminados, horas de tiempo extra, lo anterior es fácil y usualmente puede terminarse en tiempo mínimo.

Otra ventaja del conteo es que cuando no hay necesidad de contar cada hecho y objeto de un comportamiento o resultado, es posible hacer un muestreo. El muestreo involucra contar en ocasiones, muestras escogidas eventualmente o inspeccionar al azar unidades de producción. El proceso de muestreo es científico y como tal tiene reglas de cómo seleccionar una muestra y saber cuántas observaciones u objetos constituyen una muestra representativa.

Los errores del muestreo son comunes en las empresas y en la vida diaria. A menudo se sacan conclusiones de ambos, comportamiento y resultado, basados en muy poca información (16).

⁹ Efecto del halo: Es el problema que se presenta cuando la calificación del supervisor al subordinado se basa en una característica, que influye en la calificación de otras características. Es la tendencia a dejar que un rasgo favorable o desfavorable influya en el juicio de un individuo como un todo.

¹⁰ Tendencia central: Es cuando el evaluador tiende a evitar los números o calificaciones altas o bajas y marca a la mayoría de sus calificaciones entre las notas o calificaciones centrales, califica a todos como promedio.

2. El juicio:

Es el proceso de formar una opinión o evaluación mediante el discernimiento y la comparación. Aun cuando es menos confiable y más subjetivo que el conteo, tiene por lo menos dos usos muy prácticos en la gestión del desempeño:

Primero, el juicio permite medir cualquier desempeño.

Segundo, en la mayor parte de los casos cuando se aplica el juicio para medir se descubrirán nuevas maneras de contar.

Cuando es imposible cuantificar, hay cuatro técnicas que pueden ser de ayuda a emitir el juicio acerca del desempeño.

Ellas son:

- 1- Categorizar el desempeño basado en la opinión.
- 2- Evaluar el desempeño basado en la opinión.
- 3- Categorizar el desempeño basado en criterios preestablecidos.
- 4- Evaluar el desempeño basado en criterios preestablecidos.

Cuando se emiten juicios es necesario tener un marco de referencias. Como punto inicial, esa referencia usualmente es la propia experiencia o punto de vista, al categorizar o darle un número a nuestra opinión nos forzamos casi siempre a ser más específicos, esto hace pensar cosas tales como ¿clasificará al evaluado en un quinto o sexto lugar?. Si cada vez que categorizamos o evaluamos somos un poco más específicos, nos sorprenderíamos al observar qué tan rápido mejoramos la confiabilidad de nuestros juicios.

Veamos el siguiente ejemplo: Si un supervisor desea medir la limpieza de los mecánicos, pero no sabe cómo hacerlo, hay que empezar por pedirle que evalúe al ejecutante en una escala de limpieza, donde 0 es el mecánico más desorganizado y diez el mecánico que trabaja con mayor limpieza. También al final del trabajo pedirle al mecánico que se evalúe a sí mismo, si ambos, el mecánico y el supervisor, al comparar las evaluaciones, están de acuerdo, el supervisor tendrá evidencia que ambos están midiendo lo mismo en forma muy similar.

En la mayor parte de las ocasiones, ellos no estarán de acuerdo, lo que el mecánico ve como muy bueno (un 8), el supervisor puede verlo como regular (un 5), con lo que se cuestiona: Por qué de estas calificaciones. Las respuestas ayudarán a definir de mejor manera la escala, de tal modo que las siguientes mediciones tengan más similitud en la evaluación. Al pasar el tiempo estas mediciones basadas en la opinión, se harán más objetivas, especificando los diversos criterios para juzgar el desempeño. Una vez que esto ocurre, los juicios pueden hacerse basados en la observación, supóngase que uno de los elementos en limpieza es recoger toda la basura que se produjo antes de retirarse del lugar de trabajo, crea lo ya referido como un criterio preestablecido.

De esta forma se va creando una escala de evaluación de comportamiento, donde cada número en la escala representa un conjunto específico de comportamientos observables, ésta debe ser la técnica ideal para mediciones de juicio (16).

3. Categorizar

Consiste en comparar el desempeño de los individuos entre sí, es formar de mejor a peor a los ejecutantes. Si sólo aparece un ganador se elimina el refuerzo para todos los ejecutantes con el resultado final de que disminuirá el desempeño global, por lo que las categorizaciones deberán ser usadas solamente cuando las evaluaciones sean casi imposibles.

Cuando se aplican evaluaciones, el desempeño se juzga independientemente unos de otros, y se evita de esta manera el problema del sistema de categorización respecto de limitar el refuerzo. En un sistema de evaluación, todos los ejecutantes pueden alcanzar una calificación perfecta (16).

4. Sistema de puntos

Es una forma de darle peso a diferentes aspectos del desempeño, de acuerdo con su valor (prioridad) para la organización en cierto momento. Este sistema muestra los puntos fuertes y las debilidades, al mismo tiempo que provee una medición global del desempeño.

Uso efectivo del sistema de puntos:

- 1- Enfatizar el refuerzo positivo, no el castigo.
- 2- Mostrar pequeños mejoramientos.
- 3- Enfatizar el mérito, no el demérito.
- 4- Todas las mediciones deben guiar hacia un marcador numérico, que debe describir el desempeño total del trabajo
- 5- Si hay evaluación, utilizar una escala de evaluación del comportamiento.
- 6- Usar conteo sencillo.
- 7- Diseñar un sistema flexible (16).

También los administradores pueden llevar a cabo las evaluaciones con base en evaluar a los empleados contra estándares absolutos, estándares relativos o contra los objetivos.

5. Estándares absolutos:

Esto significa que los empleados no son comparados entre sí, sino contra un criterio rígido.

6. Estándares relativos:

Compara a los empleados entre sí, jerarquizados en un orden dentro de un grupo de clasificación.

7. *Por objetivos:*

Los empleados son evaluados por la eficacia para lograr el conjunto específico de objetivos, que se han determinado como críticos en la terminación exitosa de sus trabajos (17).

M. *METODOS TECNICOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO*

“Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad” (14).

1. TECNICA O METODO DE ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION

Se trata de un método que evalúa a las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en las que las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta observar, definiéndolo con una descripción sumaria, simple y objetiva, que dimensiona un desempeño que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

Algunas empresas utilizan este método con atribución de puntos, para cuantificar los resultados, ya que facilitan las comparaciones entre los empleados (14).

Es de fácil ejecución para el evaluador, ya que permite que al diseñarlo se describa en forma resumida y flexible, las diferentes formas en que un trabajador da cumplimiento a un factor determinado. Da la flexibilidad de usar una evaluación cualitativa combinada con un sistema de puntos, el evaluador tiene en este método técnico un instrumento sencillo y objetivo. Este es un método que se puede utilizar para el modelo institucional que se propone.

2. METODO DE ALTERNANCIA EN LA CLASIFICACION

Clasificación de los subordinados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Se hace una lista donde todos los empleados que se van a calificar y posteriormente se eligen los nombres de algunos que no se conozcan lo suficientemente bien como para clasificarlos, luego se debe elegir al siguiente mejor y al siguiente más

bajo, alternando entre los más altos y los más bajos, hasta que haya clasificado a todos los empleados (14).

Mide una sola característica de desempeño, no permite una visión completa del accionar del trabajador, además que hace una clasificación de mejor a peor, esto produce efectos negativos entre las personas evaluadas, ya que crea un ambiente de trabajadores superiores. No es lo ideal para la institución, lleva mucho tiempo su diseño y no se pretende hacer comparaciones entre personas.

3. METODO DE COMPARACION DE PARES

Es la clasificación de los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par. Este método ayuda a que la clasificación sea más eficaz.

Supongamos que van a clasificar a cinco personas, indica con + o – quién es el mejor empleado de ese par, luego se suma el número de veces que un empleado obtuvo mejor puntaje en cada categoría (15).

El método es complicado por la gran variedad de pares posibles en una institución de más de 200 empleados, además crea ambiente de superioridad en los empleados. Es muy laborioso para realizarlo en la institución.

4. METODO DE ELECCION O ESCOGENCIA FORZADA

De esta forma se intenta neutralizar los efectos del halo, el subjetivismo y el proteccionismo, propios del método de escala de gráficas. Consiste en evaluar a los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual, en cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

La naturaleza de las frases puede variar mucho, no obstante hay dos formas de composición:

- A) Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se adecua y luego la que menos se adecua al desempeño.
- B) Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se toman al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico, tendente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación (14).

El diseño de un instrumento con este método es muy laborioso en su construcción, deja al mínimo el efecto del halo y el subjetivismo, esta es su principal característica. Para la cantidad tan diversa de puestos y atribuciones en la institución, su diseño tomaría mucho tiempo, no es propuesto para la institución.

5. METODO DE INCIDENTES CRITICOS

La teoría sobre la cual se basa es la de que hay ciertas acciones clave en el comportamiento que entrañan la diferencia entre el éxito y el fracaso, en otras palabras el método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino exactamente de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato, observa y registra los hechos excepcionalmente positivos o negativos respecto del desempeño de sus subordinados, con lo que focaliza las excepciones.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Este método con frecuencia se utiliza para complementar una técnica de calificación, no obstante, es útil para identificar ejemplos específicos de buen o mal desempeño y planear la manera en que puedan corregirse las deficiencias, no es útil para comparar a los empleados o tomar decisiones salariales (14).

Este método ofrece un ejercicio muy valioso para el supervisor, le permitiría conocer acciones positivas y negativas de sus subordinados, que no son las usuales en su desempeño. Por ser un método sistemático, necesita de mucho tiempo de observancia

y anotaciones, ya que es muy laborioso en su diseño, no se contempla para la institución por el tiempo necesario en su realización.

6. METODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzado, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. Aquí el evaluador señala únicamente las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo + o S) y aquellas que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo - o N) (14).

En su conformación es muy parecido al de elección forzada pero más sencillo para su diseño. Describe una sola frase, la que se responde con SI o NO, el evaluador no tendrá que tomar decisión entre 2 a 4 aseveraciones del subordinado. Las frases permiten flexibilidad para la descripción de la acción evaluada, también permite que se redacten en sentido positivo. Es factible utilizarse para diseñar la evaluación del personal de la institución.

7. METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO

Este está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite, además del diagnóstico, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización (14).

El método es muy laborioso para su realización, además de necesitar del apoyo de expertos en cada campo que se pretenda evaluar. La ventaja que ofrece es que hace un diagnóstico y deja una planificación conjunta. Por el tiempo necesario y los costos para su diseño, no se propone para el modelo de la institución.

8. METODO DE AUTOEVALUACION

Se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño (14).

Es importante que el trabajador realice el ejercicio de evaluarse a sí mismo, ya que permite que el evaluador compare su evaluación con la propia del subordinado. Hay que hacer un buen manejo educativo al empleado, en el sentido de la necesidad de analizarse sinceramente y con mentalidad positiva. Este método es factible de realizarse

en la institución y permitirá que el personal participe en el proceso de gerencia del desempeño.

9. METODO DE FORMAS NARRATIVAS

En este método se pide al superior:

- 1- Calificar el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto.
- 2- Que represente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado a ayudar al empleado a cumplir o exceder estos criterios. Posteriormente una conclusión de la discusión de la evaluación del desempeño, haciendo énfasis en la solución del problema (14).

Hace que el evaluador invierta mucho tiempo en redactar criterios del puesto del avaluado, actividades críticas y planes de acción, para luego evaluar la realización de las actividades y analizar la forma de solución de problemas encontrados. No es opción para utilizarse en la institución, por la cantidad de tiempo necesaria para su diseño.

10. METODO DE EVALUACION POR RESULTADOS

Implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la revisión periódica del progreso logrado. Casi siempre se refiere a un amplio programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel de la organización. Consta de seis pasos principales:

- 1- Establecer los objetivos de la organización y preparar un plan a nivel de la organización para el año siguiente, y determinar los objetivos.
- 2- Fijar los objetivos por departamento. En este punto el jefe de departamento y sus supervisores, en forma conjunta, establecen los objetivos para sus departamentos.
- 3- Comentar los objetivos por departamento. se exponen con todos los subordinados y se les pide desarrollar sus propios objetivos individuales.
- 4- Definir los resultados esperados. En este punto tanto los jefes de departamento y los subordinados establecen los objetivos de desempeño a corto plazo.
- 5- Revisar el desempeño: Medición de resultados. Los jefes de departamentos compararán el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
- 6- Proporcionar retroalimentación. Se sostienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados, para comentar y evaluar los progresos de estos últimos (15).

Implica un trabajo de equipo que involucre a los individuos en lo que se pretende conseguir y permite que durante la vida del proyecto o programa evaluar el cumplimiento de lo planificado. Es ideal para evaluar periódicamente a los directores de programas y factible de ser utilizado en el modelo que se propone.

11. METODOS MIXTOS

Es común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de modelos (14).

12. ESCALA DE CALIFICACION BASADA EN EL COMPORTAMIENTO

Combina los beneficios de incidentes críticos narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada. Comprende 5 pasos:

- 1) Generar incidentes críticos. Se pide a las personas que conocen el puesto a evaluar, que describan ejemplos específicos de un desempeño eficaz y otro ineficaz.
- 2) Desarrollar dimensiones del desempeño. Posteriormente estas personas agrupan estos incidentes en un conjunto más pequeño, (cinco o diez) de dimensiones de desempeño, luego cada grupo se define.
- 3) Reasignar incidentes. Otro conjunto de personas que también conozca el puesto redistribuye a continuación los incidentes críticos originales en el grupo que considere les ajuste mejor. Normalmente, se retiene un incidente crítico si un porcentaje (habitualmente del 50% al 80%) de este segundo grupo lo concedió al mismo grupo que lo asignaron las personas en el paso 2.
- 4) Calificación de los incidentes. Generalmente se pide a este segundo grupo que califique la conducta descrita en el incidente respecto de qué tan eficaz o ineficazmente representa el desempeño de la dimensión apropiada.
- 5) Desarrollar un instrumento final. Un subconjunto de incidentes se utiliza como base de comportamiento para cada dimensión.

Este método requiere mucho más tiempo que el desarrollo de otros recursos de evaluación, pero tiene algunas ventajas importantes como:

- A) Indicador más preciso
- B) Criterios más claros
- C) Retroalimentación
- D) Dimensiones independientes
- E) Consistencia

(15).

Involucra la participación de varias personas para desarrollar el instrumento, quienes se distribuyen la fase de diseño de desempeños y la fase de calificación. También necesita

mucho recurso de personal y tiempo para su diseño, por lo que no es factible proponerlo para la institución.

V MARCO METODOLOGICO

A. Objetivos del trabajo

1. Objetivo general

Realizar una revisión teórica conceptual sobre algunos modelos técnicos existentes de evaluación del desempeño, para diseñar un modelo de evaluación de desempeño. La institución lo implementará en el programa de Seguridad Alimentaria y del Hospital Infantil Juan Pablo II, ya que permitirá desarrollar un proceso constante de gerencia del desempeño institucional.

2. Objetivos específicos

a) Desarrollar un proceso de identificación de fortalezas y debilidades del potencial humano de la institución.

b) Determinar por medio de instrumentos objetivos, la manera justa de ofrecer reconocimientos y remuneraciones a las personas laborantes en la institución.

B. Pasos para la construcción del modelo:

En este proceso de construcción no se perdió de vista que la evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

1. Se realizó un estudio bibliográfico exhaustivo y fichaje sobre el tema de la gerencia del desempeño y los métodos de medición del desempeño.

2. Se efectuó análisis de las definiciones de puestos y funciones de los programas de Seguridad alimentaria y Hospital Infantil Juan Pablo II, en este último específicamente en el área de secretaría, archivo y el área médica.

3. Se revisaron las descripciones de normativas de los programas donde se realizará la evaluación del desempeño.

4. Se actualizaron los manuales de procedimientos de los programas donde se efectuarán las evaluaciones.

5. Autorización del modelo.

Esto se cumplió con la presentación a la Junta Directiva y al Delegado Arzobispal, además plantearon las necesidades de una evaluación del desempeño, quienes dieron su aval para la ejecución del trabajo.

6. Revisión de métodos técnicos de evaluación, considerando los pro y los contra de cada método estudiado y se determino con cuáles se pueden manejar de mejor forma

las variables de: Objetividad, comprensión, tiempo, factores medibles, negatividad y flexibilidad.

Se decidió utilizar el método de escala Gráfica de Calificación, por su flexibilidad, ya que permitirá hacer una matriz de doble entrada, en la que se describirán 4 frases que indiquen la forma en que el evaluado está desarrollándose en cada factor que se mide; también se valoran en 4 categorías estas acciones: débil, regular, bueno y óptimo. Este método permitirá dar un puntaje a cada grado de cumplimiento o realización del factor medido.

El método de Frases Descriptivas se utilizará para la autoevaluación. Las frases se redactarán en sentido positivo y describirán actividades que se relacionen directamente con las que se describen en el método de escala gráfica y permitirá hacer comparaciones.

El tercer método que se decidió utilizar es el de evaluación por resultados. Con él se dará seguimiento a la consecución de las metas programáticas; también se le agrega puntos y grado, los que se relacionan directamente con el porcentaje de cumplimiento de metas.

Se seleccionó el tipo de método de evaluación del desempeño de acuerdo con el puesto, área o programa. Se realizó con el departamento de Recursos Humanos y se aprobó por la presidencia de la Junta Directiva.

En puestos de dirección:

Método de escala gráfica de calificación (14).

Método de evaluación por resultados, porque éste implica la disposición de metas medibles y específicas para cada empleado, así como para cada sección o departamento (15).

Método de autoevaluación, basado en un modelo de frases descriptivas..

En puestos de coordinadores de áreas o departamentos, así como profesionales:

Método de escala gráfica de calificación.

Método de autoevaluación, basado en un modelo de frases descriptivas

En puestos técnicos operativos:

Métodos de escala gráfica de calificación

Método de autoevaluación, basado en un modelo de frases descriptivas.

7. Se realizaron los listados de puestos por área, y se indicó el nombre del puesto y la persona que lo ocupa.

8. Se seleccionaron los factores a medir en la evaluación del desempeño, analizando varios grupos de factores de medición, pero se aprobaron 10 (cuadro número 5), los cuales permiten tener un grupo que indicará el cumplimiento de las acciones más

generales y necesarias para el funcionamiento institucional. También proporcionará la información de actividades que necesitarán de apoyo institucional, para que el empleado evaluado pueda mejorar en forma positiva su desempeño. Se realizó con el Departamento de Recursos Humanos y lo aprobó la presidencia de la Junta Directiva. Se definió de acuerdo al grupo o nivel de personal, qué factores se medirán. La capacidad de dirección se incluirá en puestos de directores de programas y en encargados de áreas o servicios, no así en puestos de técnicos y operarios, a los que se le evaluará iniciativa.

CUADRO 5: DESCRIPCION DE LOS FACTORES A MEDIR EN LAS DISTINTAS CATEGORIAS DE PUESTOS.

No.	FACTOR	PUESTOS DE DIRECCION DE PROGRAMAS	ENCARGADOS DE AREA O DEPTO	PROFESIONALES, TECNICOS Y OPERATIVOS
1	Logro de metas	X	X	X
2	Puntualidad/asistencia	X	X	X
3	Calidad de trabajo	X	X	X
4	Actitud respecto de la institución/caridad cristiana	X	X	X
5	Colaboración y cooperación	X	X	X
6	Confianza/responsabilidad	X	X	X
7	Atención al beneficiario	X	X	X
8	Habilidad para aprender/adaptabilidad	X	X	X
9	Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo	X	X	X
10	Capacidad de Dirección	X	X	
11	Iniciativa			X

9. Se procedió a diseñar y desarrollar los instrumentos de evaluación, para lo cual el Asistente de la Dirección de la institución, con base en la descripción de puestos y manuales de reglamentos y funcionamiento, redactó los contenidos de las evaluaciones y la determinación de los puntos en los métodos de escala gráfica de calificación y evaluación por resultados.

10. Medición de resultados. Ya con los instrumentos realizados se propuso la forma de calificación de los diferentes factores evaluados y se clasificaron en escalas de puntuación. Los límites serán los siguientes:

Para todas las categorías de laborantes:
Clasificación tipo A de 61 a 100 puntos
Clasificación tipo B de 36 a 60 puntos
Clasificación tipo C de 20 a 35 puntos

11. Se definieron las consecuencias de la evaluación del desempeño, con los resultados se obtendrán los siguientes beneficios para el personal evaluado:

Clasificación tipo A

- 1) Derecho a capacitación y adiestramiento para mejorar sus funciones.
- 2) Candidato a un ascenso, si hay plaza.
- 3) Reconocimiento público en las reuniones de personal.
- 4) Derecho a gozar de 100% de los incrementos salariales que la institución indique.

Clasificación tipo B

- 1) Derecho a capacitación y adiestramiento para mejorar sus funciones
- 2) Derecho a gozar de 50% de los incrementos salariales que la administración indique
- 3) Llamada de atención a mejorar su desempeño en las futuras evaluaciones.

Clasificación tipo C

- 1) Derecho a capacitación y adiestramiento en la institución para mejorar sus funciones
- 2) No gozará de ningún porcentaje de incremento salarial.
- 3) Podrá cancelarse su relación con la institución al obtener dos evaluaciones consecutivas tipo C.

12. Se nombró a la administración del sistema, la cual está a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quien enviará en los tiempos escogidos a los directores o coordinadores y encargados los correspondientes instrumentos, los que recogerá luego de cinco días hábiles, para elaborar la calificación final.

13. También se norma un procedimiento de revisión de la evaluación del desempeño, el cual puede ser solicitado por el evaluado o la entidad rectora, en caso de haber diferencia de opinión.

14. A manera de validación, se procedió a realizar en cada nivel de puesto de trabajo, una evaluación, en la cual se tomó en cuenta el tiempo que cada evaluador y evaluado invirtió en responder el correspondiente instrumento, la comprensión de las frases en cada uno de los factores de medición, el tiempo que se necesita para hacer la calificación de los instrumentos y las observaciones con el plan de acción con el evaluado.

C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Estudio bibliográfico	XX					
Revisión de definiciones y funciones de puestos	XX	XX				
Verificación de descripciones de normativas de los programas		XX				
Actualización de manuales de procedimientos		XX	XX			
Autorización para la ejecución del modelo		X				
Selección de métodos de evaluación		XX				
Elaboración de listados de puestos			X			
Selección de factores a medir en las evaluaciones			XX			
Diseño y desarrollo de instrumentos de evaluación			XX	XX		
Definición de escalas de puntuación				X		
Determinación de las consecuencias de la evaluación					X	
Nombramiento de la administración del sistema					X	
Normativa de revisión					X	
Prueba y conclusión del modelo						XX

VI EL MODELO

El presente modelo comprende la propuesta de evaluación del desempeño para el personal laborante de Cáritas Arquidiocesana, específicamente en el programa de Seguridad Alimentaria y en el Hospital Infantil Juan Pablo II, que son los programas de un mayor impacto comunitario, con presupuestos de ejecución altos y que funcionan con la mayoría del personal contratado en la institución.

Este modelo pretende extenderse a todos los programas y proyectos que realiza Cáritas Arquidiocesana

A. OBJETIVOS DEL MODELO

Determinar si el empleado está realizando a cabalidad y con diligencia las funciones inherentes a su puesto.

Dar a conocer al empleado cómo es su rendimiento de acuerdo con lo que se espera de él, descubriéndole sus capacidades y cualidades, para lograr una retroalimentación positiva.

Establecer las áreas donde el empleado necesite mejorar su rendimiento, para ofrecerle capacitación y entrenamiento.

Establecer una base objetiva del desempeño del empleado, la que sirve para otorgar incentivos salariales en forma equitativa.

Determinar qué empleados son candidatos para promociones o ascensos.

Conocer qué grado de identificación con la mística de la institución tiene el empleado.

B. DESCRIPCION DEL MODELO, VARIABLES.

Para llegar al modelo de evaluación propuesto, se tomaron en cuenta las siguientes variables, las cuales pueden ser controladas tanto en el evaluador como en el evaluado.

Objetividad: Se seleccionaron métodos técnicos de evaluación que permiten conformar aseveraciones objetivas, con esto se logra evitar prejuicios o sesgos en la persona que realiza la evaluación.

Facilidad de comprensión: Los instrumentos diseñados son de fácil comprensión para el evaluador y el evaluado, se utilizó un vocabulario sencillo, pero claro.

Duración de la evaluación: Se desarrollaron instrumentos que al evaluador y evaluado le toma de 5 a 10 minutos para su realización; también Recursos Humanos no tarda más de 15 minutos para su calificación.

Factores de medición: Para el método de escala gráfica de calificación se eligieron 10 factores, que son actividades, acciones o comportamientos del personal y que permiten ser evaluados objetivamente y con un sistema de puntos, según las metas alcanzadas y por el juicio que emite el evaluador. En el método de evaluación por resultados, las metas son perfectamente medibles y verificables en cualquier momento.

Negatividad: en el instrumento de autoevaluación se diseñaron frases descriptivas en sentido positivo de accionar, debe darle la impresión al evaluado que no hay procesos negativos.

Flexibilidad: los instrumentos propuestos permiten mejorarse en todo momento, son perfectibles.

El personal de la institución se dividió en tres grupos: nivel de dirección de programas, de encargados o coordinadores de áreas o servicios y a nivel técnicos u operarios. Para cada nivel de puesto se diseñaron instrumentos que involucran medir acciones que corresponden a cada nivel. El instrumento de escala gráfica de calificación contiene factores de medición que son los mismos en todos los niveles, en algunos cambia la redacción del concepto que se evalúa y depende del nivel de puesto del evaluado.

Como se indicó en el capítulo del marco metodológico, el modelo se diseñó para utilizar una escala gráfica de calificación, evaluación por resultados y una autoevaluación basada en un modelo de frases descriptivas.

El instrumento de escala gráfica de calificación y la autoevaluación se diseñaron para poder evaluar 10 factores de medición, estos son utilizados con todos los niveles de personal.

La medición en la escala gráfica de calificación se realiza con un sistema de puntos, los cuales clasificarán al evaluado entre las categorías de A, B y la C, donde la A situará los que tendrán el mayor número de puntos y por lo mismo a los de mejor desempeño, quienes lógicamente tendrán beneficios distintos a las otras dos categorías de calificación.

1. Descripción de los 10 factores de medición

Logro de metas: Cada puesto de trabajo tiene metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional. Este factor permitirá medir el cumplimiento de las mismas, además es objetivo y puede ser revisado en cualquier momento.

Puntualidad/asistencia: En esta evaluación se contabilizan las llegadas tarde y relaciona las faltas de asistencia a sus labores. Cada trabajador tiene una tarjeta de ingreso y egreso diario de la institución, en ella se verifica las faltas de puntualidad o de asistencia a sus labores, ya que permite que este sea un factor objetivamente verificable.

Calidad de trabajo: Permitirá conocer qué tan exacto se está siendo en el trabajo, mide la cantidad de errores y de repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones. Cada supervisor conoce de los errores cometidos por sus subordinados y cuántas veces ha puesto a repetir alguna acción a su personal, por lo que consideramos que es un factor objetivo.

Actitud respecto de la institución/caridad cristiana: La visión de la institución es servir a Cristo, presente en el necesitado. Aquí se evalúa esta identificación con Cáritas y con Cristo. Este factor tiene dificultad para medir objetivamente, sin embargo cada supervisor convive las 8 horas de trabajo con su personal y puede escuchar y detectar el sentir de la persona para con la institución y su espiritualidad.

Colaboración y cooperación: Este factor medirá el deseo de ayudar, de cooperar con sus compañeros, ya sea superiores o subalternos, trabajo en equipo. Factor que es objetivo y puede verificar la actitud de apoyo mutuo entre los subordinados y superiores.

Confianza/responsabilidad: Aquí se evalúa si la persona puede realizar sus funciones, sin que se le esté exigiendo constantemente. Este es un factor que cada supervisor está regularmente probando con sus subalternos, le hace conocer si el evaluado ha presentado objetivamente faltas a su responsabilidad para con su quehacer.

Atención al beneficiario: En este parámetro se evalúa la interrelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros. Mide el grado de conflicto con sus compañeros y con las personas que atiende, se puede medir objetivamente con base en los reclamos que hacen las personas.

Habilidad para aprender/adaptabilidad: Se mide la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos. Todo supervisor sabe a quién le puede asignar actividades, objetivamente conoce quién de sus subalternos aprende con facilidad.

Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo: En este parámetro se evalúa la forma en que la persona cumple con los reglamentos y normas establecidas. En la institución existe el reglamento, objetivamente se puede conocer quiénes no lo cumplen.

Capacidad de dirección: Evalúa la capacidad que tiene el coordinador o encargado de que sus subordinados estén estimulados para realizar sus funciones. Este factor se medirá en puestos de dirección y encargados o coordinadores de áreas o servicios. El departamento o servicio muchas veces es el reflejo de un bueno o malo estímulo de dirección, por lo que podemos medir objetivamente este factor.

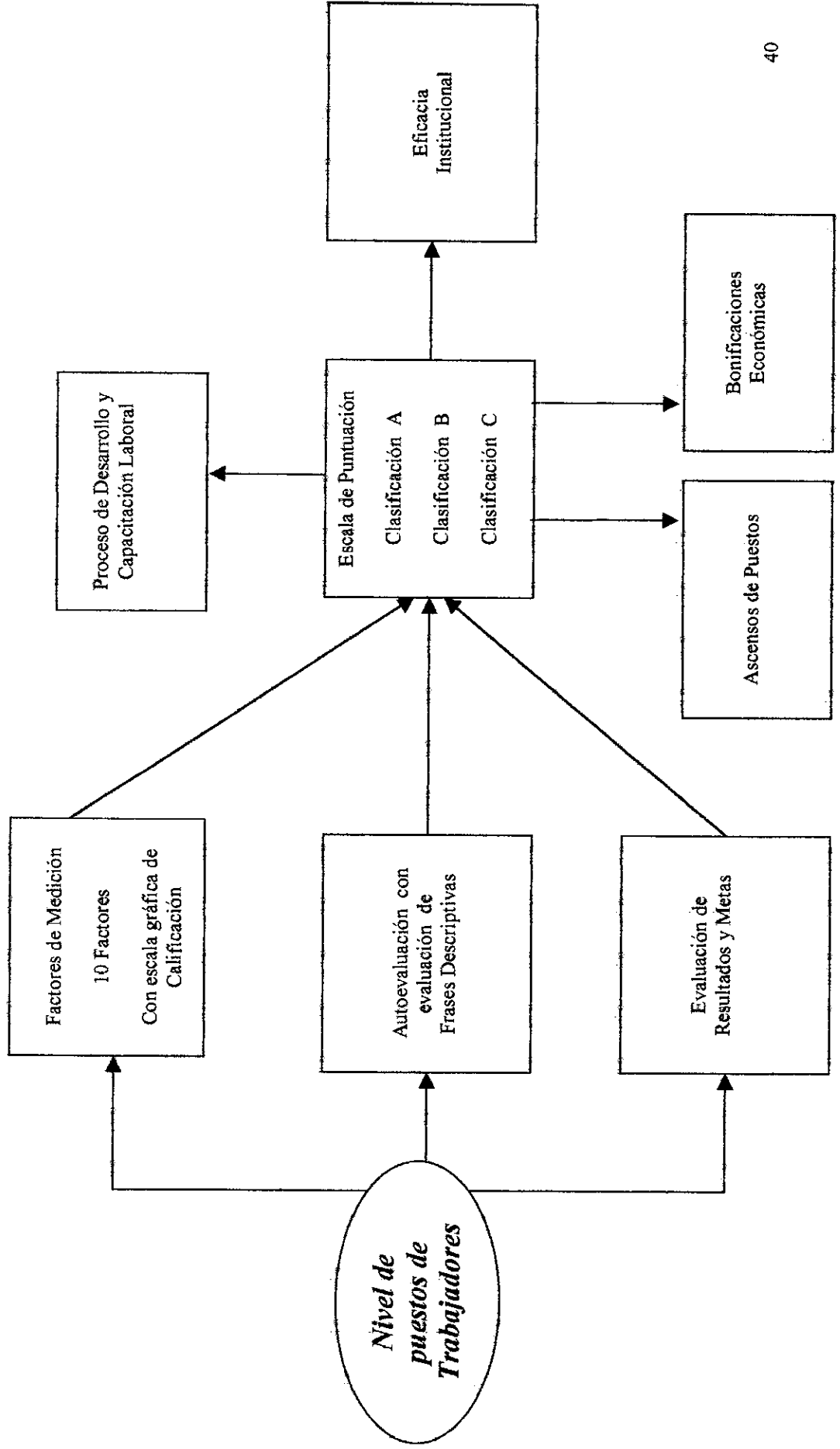
Iniciativa: Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para formar criterio, juicio o creatividad. Se incluyó este factor porque cada supervisor debe conocer la capacidad de gestión de cada uno de sus subordinados.

Estos factores de medición son utilizados para la valoración por medio del método de escala gráfica de calificación y de autoevaluación. Esta basado en frases descriptivas, las cuales se describen a continuación.

El diagrama número 1 esquematiza el modelo de evaluación del desempeño para Cáritas Arquidiocesana, indica que según el puesto que ocupa el trabajador o laborante, será evaluado con los instrumentos diseñados, con escala gráfica de calificación, autoevaluación de frases descriptivas o evaluación de resultados y metas. Con esta evaluación, el trabajador se clasifica en la escala de puntuación y dependerá de la clasificación obtenida. Se ingresará al laborante en un proceso de desarrollo y capacitación, bonificaciones económicas y ascensos de puestos. La eficacia y eficiencia institucional óptima se obtendrá en la medida de que todos los trabajadores tengan clasificación A en sus evaluaciones.

MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA CARITAS ARQUIDIOCESANA

Diagrama 1



2. Modelo de evaluación según puesto del trabajador.

Para los puestos de dirección, el modelo propuesto indica realizar tres tipos de instrumentos de evaluación:

Método de escala gráfica de calificación que medirá 10 factores.

Método de evaluación por resultados, por medio de metas medibles, específicas y objetivas, permitirá conocer el grado de cumplimiento de objetivos de los programas.

Método de autoevaluación que estará basado en frases descriptivas.

Ver diagrama número 2.

En los puestos encargados o coordinadores de áreas o departamentos y profesionales, el modelo propuesto indica realizar dos tipos de instrumentos de evaluación:

Método de escala gráfica de calificación que medirá 10 factores.

Método de autoevaluación estará basado en frases descriptivas.

Ver diagrama número 3.

En los puestos técnicos operativos, el modelo propuesto indica realizar dos tipos de instrumentos de evaluación:

Método de escala gráfica de calificación, medirá 10 factores.

Método de autoevaluación, basado en frases descriptivas.

Ver diagrama número 4.

Estos instrumentos de evaluación permiten tener una escala de puntos, en la cual se clasifica al trabajador.

En la clasificación A, el trabajador es candidato a tener incentivos salariales, ascensos de puestos y proceso de capacitación.

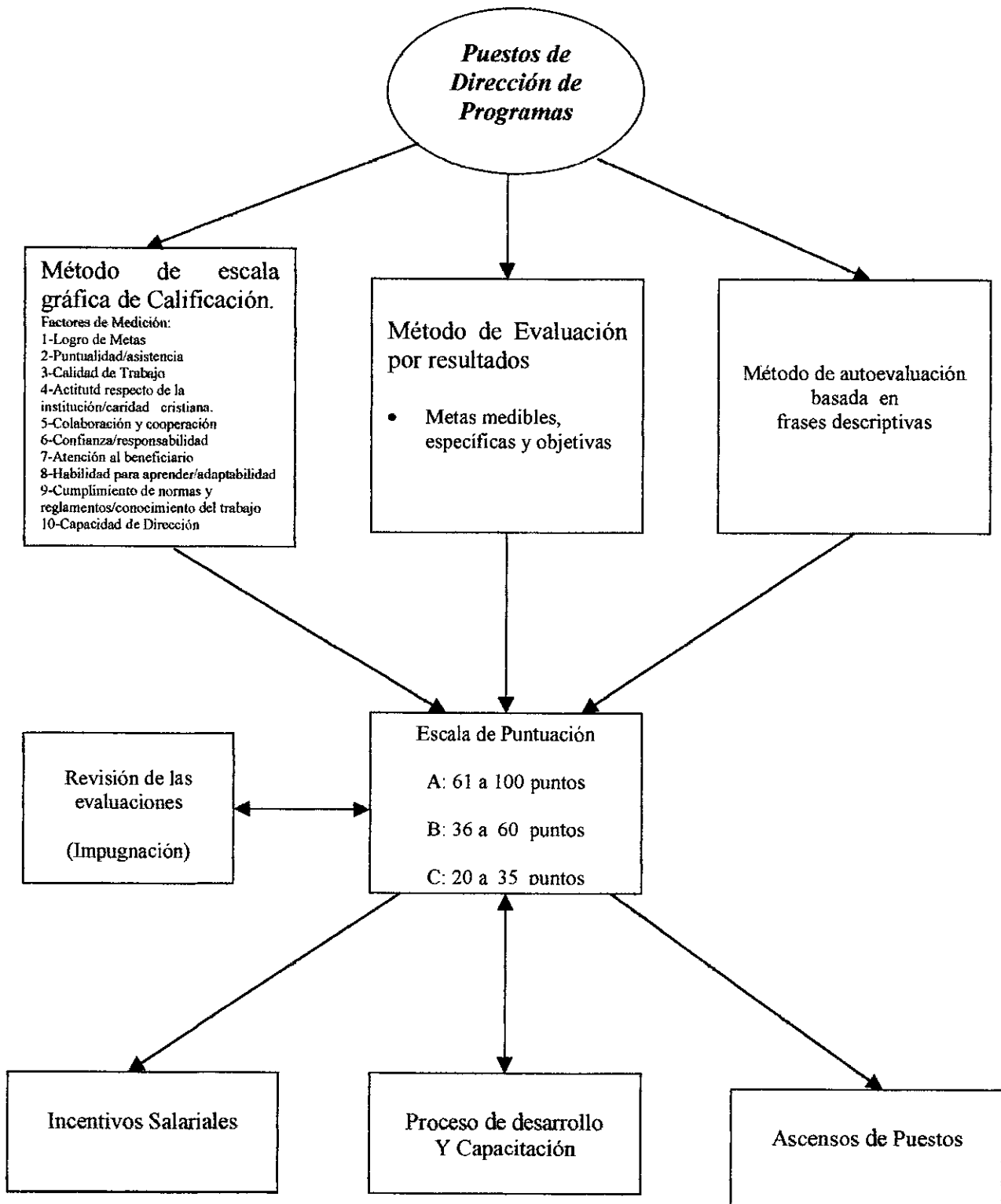
Con una escala B, el trabajador tendrá derecho a capacitación y adiestramiento para mejorar sus funciones, además goza de la mitad de los incrementos salariales que la administración indique y se le hace llamada de atención; en conjunto con su jefe inmediato se realiza un plan de acciones y actividades para mejorar su desempeño.

Con una puntuación que le clasifica en C, se le incluirá en un programa de adiestramiento y capacitación, no tendrá derecho a los incrementos salariales y con 2 evaluaciones consecutivas en esta categoría, se puede cancelar su relación con la institución.

El trabajador puede solicitar una revisión de sus evaluaciones y lo hará mediante una carta a la entidad rectora.

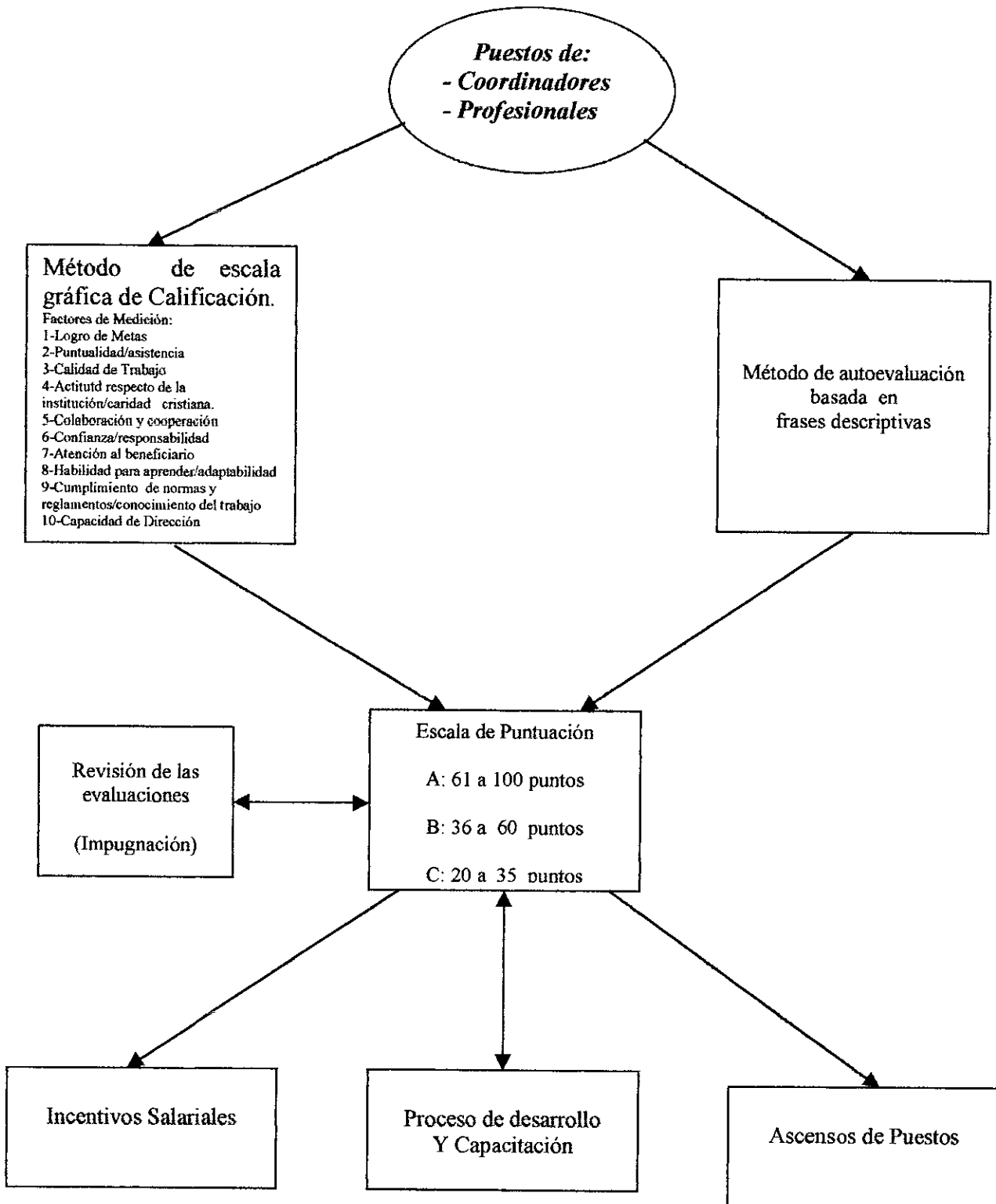
MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN PUESTOS DE DIRECCION DE PROGRAMAS

Diagrama 2.



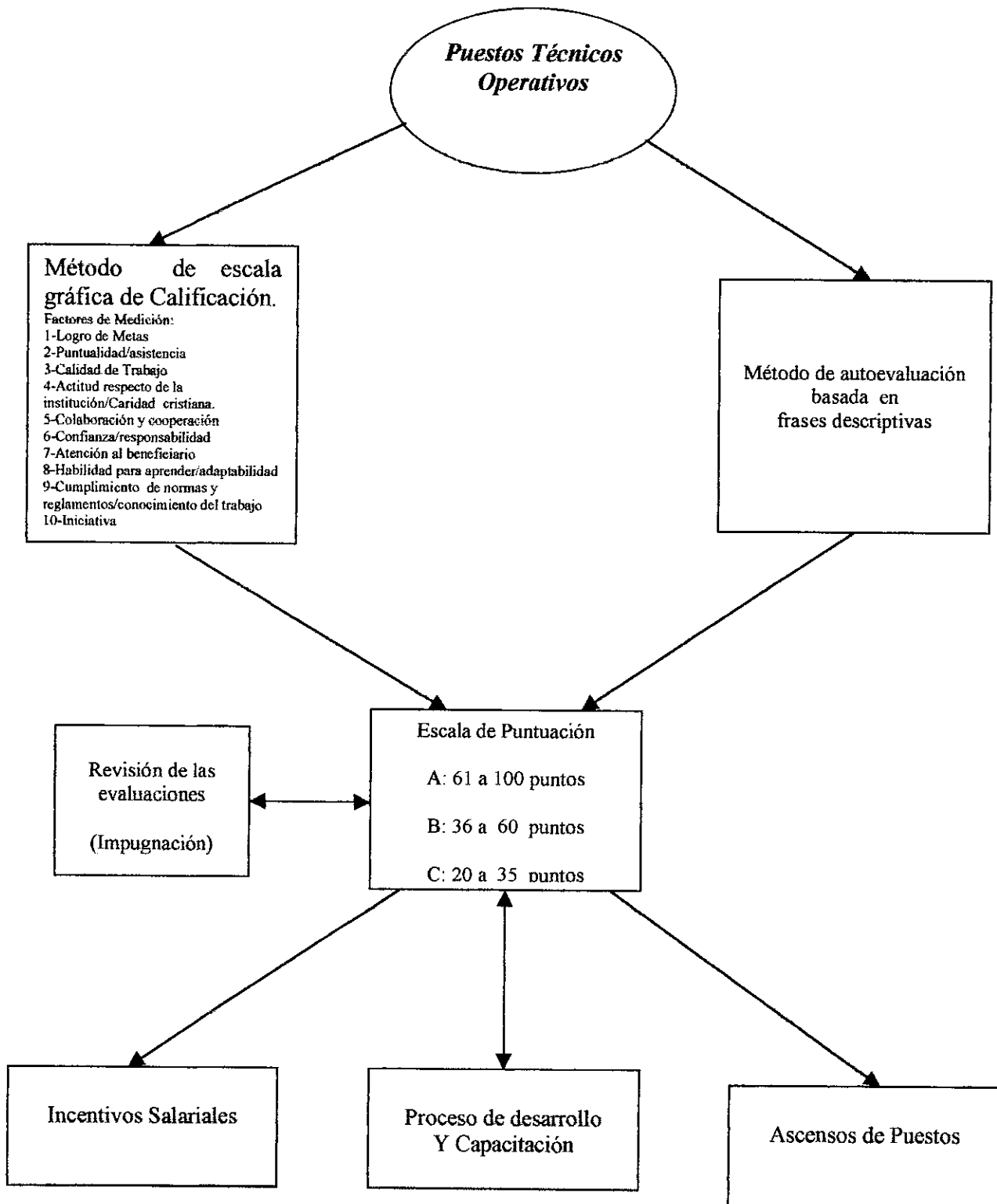
MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN PUESTOS DE COORDINADORES DE AREAS O DEPARTAMENTOS, ASI COMO A PROFESIONALES

Diagrama 3.



MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN PUESTOS TECNICOS OPERATIVOS

Diagrama 4.



C) EVALUACION DE DESEMPEÑO METODO DE ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION

Con este método se miden 10 factores o acciones de los laborantes en la institución. A cada factor se le han dado 4 grados de calificación: débil, regular, bueno y óptimo. Para cada grado se ha definido un conjunto de acciones, actividades o actitudes que reflejan de la forma más objetiva posible el rendimiento del evaluado.

Los factores que se están evaluando se han agrupado en 10 cuadros de calificación, a los que a cada cuadro se le da una ponderación de 15 puntos como máximo y 5 puntos como mínimo, los diez cuadros de evaluación suman el 100% de la nota.

Los 4 grados que tiene cada cuadro de factor a evaluar tienen una calificación en puntos (cuadro 6), donde el óptimo representa el puntaje máximo que logra ese factor, luego cada cuadro disminuye en aproximadamente un cuarto del puntaje máximo, estos puntajes se han aproximado siempre al menor número, quedando así:

CUADRO 6: CALIFICACION O PUNTAJES DE LOS GRADOS DE MEDICION DE FACTORES DE DESEMPEÑO.

PONDERACION	DEBIL	REGULAR	BUENO	OPTIMO
15	3	7	11	15
10	2	5	7	10
5	1	2	3	5

El evaluador coloca una X a la par del grado que en la mejor forma describe al evaluado; en cada uno de los cuadros de factores a evaluar, no coloca ningún puntaje, ya que la tabla de valores está en el Departamento de Recursos Humanos, quien es el administrador del programa. Las tablas de puntos están en los cuadros 7 y 8.

La boleta de resumen se completa en recursos humanos, el evaluador llena los datos del evaluado.

Según el puesto desempeñado por el evaluado, se tienen algunos cambios en estos 10 cuadros de factores y en algunos no se evaluarán ciertos factores por no ser consecuente con el puesto.

VER ANEXO A.

**CUADRO 7: TABLA DE PUNTOS SEGÚN LOS DISTINTOS FACTORES
A MEDIR EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA CALIFICAR FACTORES DEL 1 AL 10**

FACTOR DE MEDICION	(%)	DEBIL	REGULAR	BUENO	OPTIMO
1.Logro de metas	10	2	5	7	10
2.Puntualidad/asistencia	5	1	2	3	5
3.Calidad de trabajo	10	1	5	7	10
4.Actitud respecto de la institución/caridad cristiana	15	3	7	11	15
5.colaboración y cooperación	10	2	5	7	10
6.confianza/responsabilidad	10	2	5	7	10
7.Atención al beneficiario	15	3	7	11	15
8.Habilidad para aprender/adaptabilidad	10	2	5	7	10
9.Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo	10	2	5	7	10
10.Capacidad de Dirección	5	1	2	3	5
11. Iniciativa					

CUADRO 8: TABLA DE PUNTOS SEGÚN LOS DISTINTOS FACTORES
A MEDIR EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.
PARA CALIFICAR FACTORES DEL 1 AL 9 Y EL 11.

FACTOR DE MEDICION	(%)	DEBIL	REGULAR	BUENO	OPTIMO
1. Logro de metas	10	2	5	7	10
2. Puntualidad/asistencia	5	1	2	3	5
3. Calidad de trabajo	10	1	5	7	10
4. Actitud respecto de la institución/caridad cristiana	15	3	7	11	15
5. Colaboración y cooperación	10	2	5	7	10
6. Confianza/responsabilidad	10	2	5	7	10
7. Atención al beneficiario	15	3	7	11	15
8. Habilidad para aprender/adaptabilidad	10	2	5	7	10
9. Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo	10	2	5	7	10
10. Capacidad de Dirección					
11. Iniciativa	5	1	2	3	5

BOLETA DE RESUMEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTOR MEDIDO	PUNTEO	ESCALA
1. Logro de metas		
2. Puntualidad/asistencia		
3. Calidad de trabajo		
4. Actitud respecto de la institución/caridad cristiana		
5. Colaboración y cooperación		
6. Confianza/responsabilidad		
7. Atención al beneficiario		
8. Habilidad para aprender/adaptabilidad		
9. Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo		
10. Capacidad de Dirección		
11. Iniciativa		
TOTAL		

EVALUADO	
AREA	
PUESTO	
QUIEN EVALUO	
FECHA	

Observación:

Plan:

D. METODO DE EVALUACION POR RESULTADOS

Este método se usa para los coordinadores o directores de programas, en él se han diseñado cuadros comparativos entre lo planificado y lo ejecutado. Asimismo se indican los distintos componentes objetivamente verificables de cada programa, por lo que representa una evaluación muy objetiva de los logros alcanzados.

También se tiene un cuadro de calificación de puntos y con una escala de porcentajes de cumplimiento, que da derecho a obtener los puntos, también se puede valorar por grados (Óptimo, bueno, regular y débil).

**EVALUACION POR RESULTADOS
PROGRAMA SEGURIDAD ALIMENTARIA**

SECTORES PROYECTOS	DE	Región I			Región II			Región III		
		Número de comunidades	Planificado	Ejecutado	Número de comunidades	Planificado	Ejecutado	Número de comunidades	Planificado	Ejecutado
INFRAESTRUCTURA Salones comunitarios Agua Potable Caminos										
EDUCACION Alfabetización Capacitación mujer Capacitación varón										
AGRICOLA Recuperación siembras Viveros Reforestación										

CUADRO 9: CALIFICACION DE LOGRO DE RESULTADOS

PUNTAJE	GRADO	CUMPLIMIENTO
100	Optimo	80 al 100%
80	Bueno	60 al 79%
60	Regular	40 al 59%
40	Débil	20 al 39%

NOMBRE COORDINADOR O DIRECTOR DEL PROGRAMA:

CALIFICACION :

FECHA:

**EVALUACION POR RESULTADOS
HOSPITAL INFANTIL JUAN PABLO II
METAS PROGRAMATICAS**

SERVICIO	PLANIFICADO	EJECUTADO	%
Hospitalización Pacientes ingresados Cirugías Consulta externa Pediátrica general Pediátrica especializada Consulta de odontología Consulta de emergencia Estudios de laboratorio Estudios de rayos X Recetas de farmacia Atenciones banco de sangre			

CUADRO 10: CALIFICACION DE LOGRO DE RESULTADOS

PUNTOS	GRADO	CUMPLIMIENTO
100	Optimo	80 a 100%
80	Bueno	60 a 79%
60	Regular	40 a 59%
40	Débil	20 a 39%

NOMBRE DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA:

CALIFICACION:

FECHA:

E. METODO DE AUTOEVALUACION, BASADO EN UN MODELO DE FRASES DESCRIPTIVAS

En esta evaluación se ha conformado un cuadro con 15 preguntas, sólo el puesto de bodeguero del programa de seguridad alimentaria tiene 16 preguntas o frases descriptivas.

Estas frases indican acciones o actividades del evaluado, de la 1 a la 10 son frases descriptivas de acciones que realizan o actitudes que presentan en todos los puestos a evaluar, las frases de la 11 en adelante ya son específicas de cada puesto que se está evaluando.

Este es un instrumento que llena cada persona que se está evaluando y en cada frase responde: SI, cuando considera que la frase describe su proceder o accionar y contesta NO, cuando a su juicio su proceder es distinto.

Esta evaluación no se mide por puntos.
VER ANEXO B.

F. ADMINISTRACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La administración está a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quien es el ente que coordina trimestralmente las fechas de realización de las evaluaciones, prepara los formatos y los entrega a los coordinadores o encargados de áreas o servicios, quienes son los que tienen la responsabilidad de llenar las evaluaciones.

Recursos Humanos es el responsable de la capacitación de las personas que tienen que hacer evaluaciones a sus subordinados. Realizará talleres a grupos de coordinadores y encargados de áreas. En ellos se explicará los objetivos del modelo de evaluación del desempeño, la forma adecuada de entrevistar a los evaluados y de llenar los formatos de evaluación.

Con el personal operativo que se evalúa, Recursos Humanos también realiza talleres por grupos o áreas de trabajo, en los cuales da a conocer los objetivos del modelo de evaluación y la forma adecuada de llenar las autoevaluaciones.

Al efectuar las evaluaciones, luego de 5 días, Recursos Humanos recoge los formatos para hacer la calificación de los mismos y toma de base los cuadros de puntos.

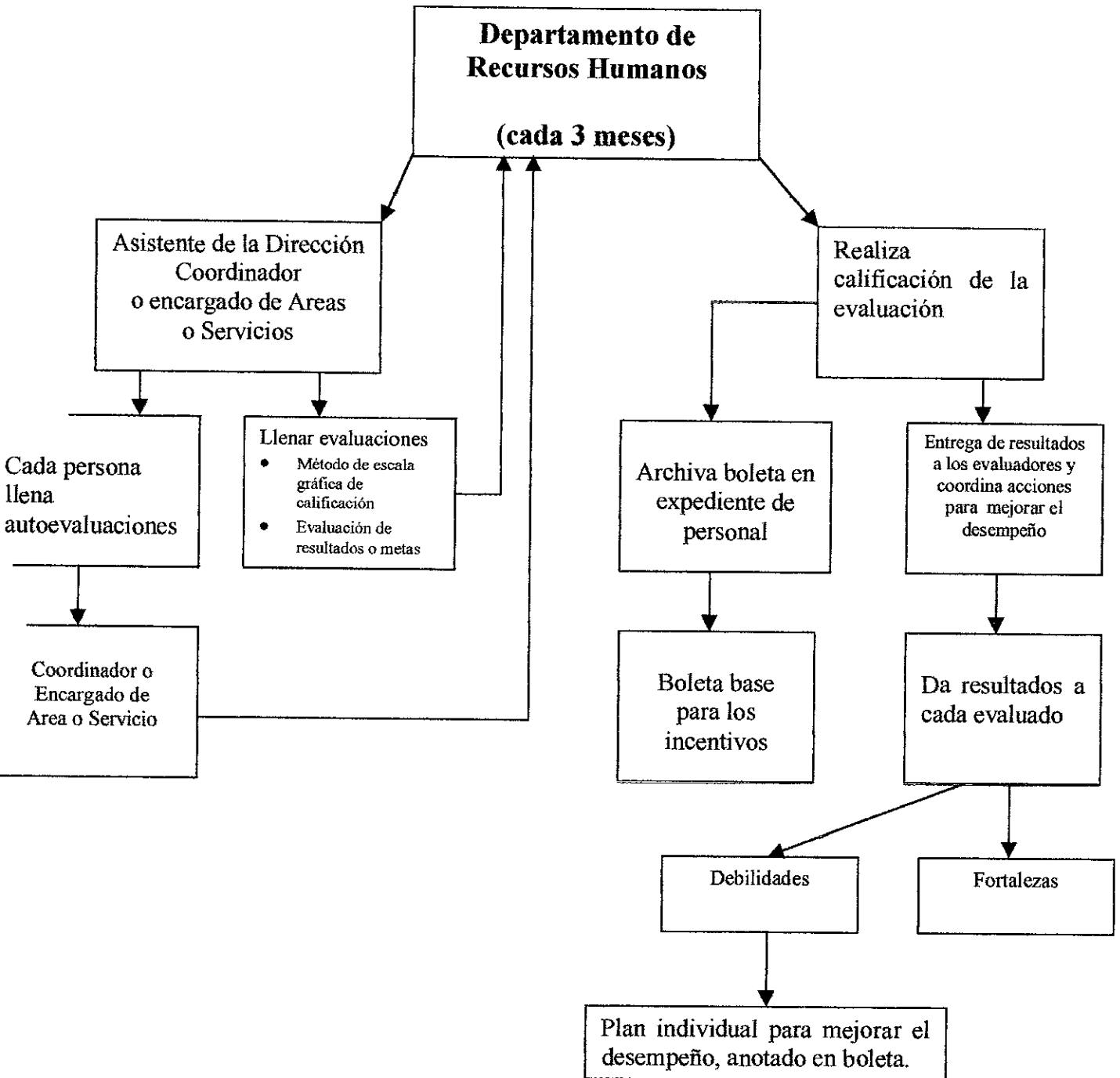
El evaluador seguirá las indicaciones que están en el instructivo. Es importante que este proceso lo haga lo más objetivo posible y que tome en cuenta lo que observó de la persona en el período que se está evaluando; además no debe influenciarse por situaciones anteriores al período o acciones esporádicas.

Recursos Humanos tendrá en 5 días los resultados y los enviará a los evaluadores, quienes en la reunión mensual que tiene con sus subalternos, dará a conocer a cada uno el resultado de su evaluación. Asimismo le indicará lo que sea pertinente según su calificación, haciendo le saber en qué aspectos tiene fortalezas y en cuáles debe mejorar. También en esta entrevista pueden trazar pautas para mejorar el desempeño y el evaluador hace anotación en la boleta de evaluación sobre estos aspectos.

Se archivan las boletas de evaluación en el expediente del trabajador; en el momento oportuno, esta boleta será la base para los incentivos.
Diagrama número 5.

ADMINISTRACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Diagrama número 5



G. IMPUGNACION DE LOS RESULTADOS

Si el trabajador no está de acuerdo con el resultado de su evaluación, tendrá 3 días hábiles para impugnar. Por medio de una carta dirigida al Departamento de Recursos Humanos. Al tener Recursos Humanos esta carta, tendrá 15 días hábiles para dar respuesta a la impugnación y deberá proceder así: Sugerir a la entidad rectora de la institución a 2 personas que tengan relación de coordinación de actividades con el evaluado. De estas dos personas, una debe tener puesto de encargado de área o servicio y la otra debe pertenecer a un área distinta del evaluado.

Esta comisión, formada por las 2 personas procede a realizar una revisión de la evaluación de la persona, el evaluador y el encargado de Recursos Humanos en conjunto analizan la evaluación realizada por la comisión y la calificación a que ellos lleguen será ya inapelable.

De este nuevo fallo, Recursos Humanos le notifica al evaluado.

H. FINANCIAMIENTO

Los fondos económicos para la realización de este modelo de evaluación del desempeño, han sido aporte de Cáritas Arquidiocesana, ya que se han utilizado tanto recursos en equipo, como personal de la institución.

Para su implementación, Cáritas Arquidiocesana ha organizado el Departamento de Recursos Humanos, también tiene asignado personal de secretaría que se encarga de la impresión de los formatos. De igual forma tiene el material de papelería necesario para las impresiones y una máquina impresora.

VII CONCLUSIONES

- A. En la revisión bibliográfica de modelos técnicos de evaluación del desempeño, ninguno de los estudiados toma en cuenta el contexto, no hacen referencia al grado de influencia que pueden tener los aspectos sociales, políticos y económicos en las actividades del trabajador, todos ellos tienen una visión eficientista, basada en la organización al interior de las empresas. No hay un contexto externo.
- B. Se propone un modelo flexible, es decir que pueden modificarse los instrumentos según las particularidades de los programas o los puestos que se evalúan, ya que los métodos utilizados permiten cambios en las descripciones de acciones o actividades, esto lo hace ser un modelo perfectible, para que pueda responder a los constantes cambios institucionales y gerenciales de toda empresa o institución.
- C. El modelo de evaluación del desempeño presentado, per se, no es suficiente para lograr el máximo de eficiencia y eficacia de la persona o la institución, entre otros aspectos se debe fortalecer el proceso de reclutamiento y contratación de personal.
- D. Se diseñó un instrumento de escala gráfica de calificación, la que según el puesto del evaluado permite medir el grado en que la persona está realizando sus funciones. Esto también lo mide la persona evaluada, por medio de una autoevaluación con un formulario de frases descriptivas, el cual contiene 5 preguntas sobre las atribuciones propias del evaluado. A nivel de directores o coordinadores de programas, la evaluación por resultados permite conocer el grado de consecución de las metas planteadas.
- E. La administración de la evaluación, a cargo del Departamento de Recursos Humanos, que está encargado de supervisar que a cada evaluado, su superior inmediato le entregue el resultado de su evaluación y le indique los factores donde tiene más capacidad y cualidades, así como los factores donde debe mejorar.
- F. La evaluación del desempeño diseñada, permitirá conocer los factores donde el evaluado necesita el apoyo institucional para su entrenamiento y mejorar su capacitación.
- G. La puntuación que se obtiene en la evaluación mediante el formato de escala gráfica de calificación, es la base para la clasificación del evaluado, está indicará si es candidato (a) para una promoción de puesto, del mismo modo es la pauta para la aplicación de la escala de aumento salarial.
- H. La escala gráfica de calificación en la medición del factor 4, permite conocer el grado de identificación con la mística o espiritualidad de la institución.

VIII RECOMENDACIONES

- A. Para la realización de las evaluaciones se debe capacitar adecuadamente a los evaluadores y explicar a los evaluados los objetivos del modelo de evaluación. Con esto se obtendrán resultados objetivos del cumplimiento de las funciones del evaluado y cada evaluado debe hacer su autoevaluación en forma consciente y objetiva.
- B. Para obtener el mejor resultado de las evaluaciones del desempeño, no debe quedarse ningún evaluado sin el resultado de su evaluación.
- C. La institución debe estar abierta a cooperar con la capacitación y el entrenamiento del evaluado que la necesita.
- D. Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos coordine un programa constante de pastoral social a todo el personal, para que la identificación con la espiritualidad se mantenga o se acreciente cada vez más.
- E. La institución debe cumplir con los aumentos salariales y las promociones de puestos, según la clasificación que obtenga el evaluado.
- F. Se recomienda que si este modelo de evaluación del desempeño es utilizado a corto o mediano tiempo, se extienda a todos los puestos de trabajo de la institución lo más pronto posible, para evitar molestias entre los evaluados y los no evaluados.
- G. Para futuros investigadores del desempeño, se recomienda incluir la variable contextual social, política y económica del país. De antemano se vislumbra una dificultad seria en los indicadores y la forma de su medición, ese es el reto.

IX ANEXOS

A. FORMATOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION.

INSTRUCTIVOS PARA REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Tiene que leer bien las definiciones de los factores que evalúa, asimismo distinguir los diferentes calificativos.

El calificativo que describe con mayor exactitud el desempeño de la persona evaluada, es el que tiene que marcar con una X a la par de la leyenda débil, regular, bueno u óptimo.

Asegúrese de estar describiendo la situación actual del evaluado, no pensar en la descripción futura o pasada. Si considera que no tiene suficientes argumentos para hacer la evaluación de la persona, escríbalo en el cuadro donde pone los datos de evaluado y los suyos.

Si tiene algún comentario que agregar, éste será de ayuda para la evaluación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PUESTOS DE DIRECCION

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Las metas nunca las alcanza	Falla algunas veces en las metas asignadas	Normalmente cumple con las metas	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida. Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto sé esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área	Casi no comete errores y su trabajo hace Funcionar bien su área

4) ACTITUD RESPECTO DE LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí se mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones supervisión. No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de ánimo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente se le esta llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

10) CAPACIDAD DE DIRECCION

Aquí se evalúa la capacidad que tiene el coordinador o encargado de que sus subordinados estén estimulados para realizar sus funciones.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se aprecia que tenga motivación en sus subordinados, el rendimiento de su personal es insatisfactorio	Existe escaso rendimiento en su personal, ocasionalmente da motivación y estímulo a sus subordinados	Tiene personal motivado, pero tiene problemas con algunos de sus subordinados, en conjunto su personal tiene un rendimiento aceptable.	Todo su personal se observa motivado y con entusiasmo para cumplir con sus funciones. En general su personal tiene un buen rendimiento.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ENCARGADO DE AREA O DEPARTAMENTO

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Las metas nunca las alcanza.	Falla algunas veces en las metas asignadas.	Normalmente cumple con las metas.	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida. Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes.	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes.

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto sé esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones.	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área.	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área.	Casi no comete errores y su trabajo hace funcionar bien su área.

4) ACTITUD RESPECTO A LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí sé mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones hay que supervisarle No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de ánimo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente se le está llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

10) CAPACIDAD DE DIRECCION

Aquí se evalúa la capacidad que tiene el coordinador o encargado de que sus subordinados estén estimulados para realizar sus funciones.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se aprecia que tenga motivación en sus subordinados, el rendimiento de su personal es insatisfactorio	Existe escaso rendimiento en su personal, ocasionalmente da motivación y estímulo a sus subordinados	Tiene personal motivado, pero tiene problemas con algunos de sus subordinados, en conjunto su personal tiene un rendimiento aceptable.	Todo su personal se observa motivado y con entusiasmo para cumplir con sus funciones. En general su personal tiene un buen rendimiento.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROFESIONALES, TECNICOS Y OPERATIVOS

MEDICOS

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Las metas nunca las alcanza.	Falla algunas veces en las metas asignadas.	Normalmente cumple con las metas	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes.	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes.

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto sé esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones. Sus diagnósticos y terapéuticas son siempre erráticos y sus pacientes tienen complicaciones.	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área. Sus pacientes tienen pocas complicaciones ya que sus diagnósticos y tratamientos casi siempre son acertados.	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área. Rara vez su correlación clínica y terapéutica falla, sus pacientes también rara vez tienen complicaciones.	Casi no comete errores y su trabajo hace funcionar bien su área. Su diagnostico y tratamiento son siempre acertados, sus pacientes no tienen complicaciones.

4) ACTITUD RESPECTO A LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí sé mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones hay que supervisarlos. No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de ánimo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente se le esta llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

11) INICIATIVA

Aquí se evalúa la capacidad que tiene el medico para formar criterio, juicio o Creatividad.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
En los problemas usuales o de rutina de los servicios no utiliza su criterio, siempre tiene que tener indicaciones de sus superiores.	Con ayuda de sus superiores se puede adaptar a situaciones nuevas, muestra capacidad.	Muestra que tiene sugerencias o conocimientos útiles y valiosos, logra resolver situaciones en sus servicios.	Todo el tiempo tiene conocimientos nuevos que traslada a los demás, resuelve en forma acertada situaciones sin ayuda de sus superiores.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROFESIONALES, TECNICOS Y OPERATIVOS

ENFERMERIA

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Las metas nunca las alcanza.	Falla algunas veces en las metas asignadas.	Normalmente cumple con las metas.	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto se esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones, nunca cumple con lo asignado, siempre se atrasa.	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área, frecuentemente esta atrasada en sus asignaciones.	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área, pocas veces esta atrasada en sus asignaciones.	Casi no comete errores y su trabajo hace funcionar bien su área, siempre cumple con todas sus asignaciones.

4) ACTITUD RESPECTO A LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí se mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones hay que supervisarle No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de ánimo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente se le esta llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

11) INICIATIVA

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la enfermera para formar criterio, juicio o Creatividad.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
En los problemas usuales o de rutina de los servicios no utiliza su criterio, siempre tiene que tener indicaciones de sus superiores.	Con ayuda de sus superiores se puede adaptar a situaciones nuevas, muestra capacidad.	Muestra que tiene sugerencias o conocimientos útiles y valiosos, logra resolver situaciones en sus servicios.	Todo el tiempo tiene conocimientos nuevos que traslada a los demás, resuelve en forma acertada situaciones sin ayuda de sus superiores.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROFESIONALES, TECNICOS Y OPERATIVOS

AUXILIARES DE ADMINISTRACION Y DE SECRETARIA

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Las metas nunca las alcanza	Falla algunas veces en las metas asignadas	Normalmente cumple con las metas	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes.	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes.

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto sé esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones, nunca cumple con lo asignado, siempre se atrasa.	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área, frecuentemente esta atrasada en sus asignaciones.	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área, pocas veces esta atrasada en sus asignaciones.	Casi no comete errores y su trabajo hace funcionar bien su área, siempre cumple con todas sus asignaciones.

4) ACTITUD RESPECTO A LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí se mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos.

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones hay que supervisarlos. No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de animo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
Constantemente se le esta llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

11) INICIATIVA

Aquí se evalúa la capacidad que tiene para formar criterio, juicio o Creatividad.

Débil	Regular	Bueno	Optimo
No tiene deseos de aprender, siempre se le debe decir que hacer.	Aprende con dificultad, es limitado en sus juicios y criterios de accionar.	Logra aprender y a tener criterio, siempre que tenga supervisión y Dirección.	Tiene un criterio formado y desarrolla los programas o funciones, es creativo.

B) FORMATOS DE AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO POR SERIE DE FRASES DESCRIPTIVAS

INSTRUCTIVO PARA LA AUTOEVALUACION

Se le presenta un cuadro en el que hay una serie de frases descriptivas.

Favor de leer cuidadosamente cada una.

Sólo tiene dos opciones de respuestas SI / NO.

Coloque una X en la opción SI en las frases que describan que corresponden a su desempeño.

Coloque una X en la opción NO en las frases que describen lo opuesto a su desempeño.

Para contestar su evaluación tiene un tiempo de 5 minutos, luego entréguelo a su superior. NO olvide llenar con su nombre la boleta.

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Coordinador programa de seguridad alimentaria.
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra concentración en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene un adecuado control para el seguimiento de los grupos y proyectos beneficiarios?		
12.	¿Siempre mantiene al día la información de cada grupo o proyecto que participa en el programa a su cargo?		
13.	¿Exige en cada reunión a los supervisores sus informes y hace la evaluación correspondiente?		
14.	¿Siempre brinda apoyo y trata de forma afable a los grupos y comités beneficiarios?		
15.	¿Hace sus informes de avance y finales a tiempo y en forma adecuada?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Supervisor de proyectos. Seguridad alimentaria
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene un adecuado control para el seguimiento de los grupos y proyectos beneficiarios?		
12.	¿Siempre mantiene al día la información de cada grupo o proyecto que participa en el sector a su cargo?		
13.	¿Siempre entrega en cada reunión sus informes y hace la evaluación correspondiente?		
14.	¿Siempre brinda apoyo y trata de forma afable a los grupos y comités beneficiarios?		
15.	¿Hace sus informes de avance y finales a tiempo y en forma adecuada?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Oficinista. Seguridad Alimentaria
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene un adecuado control de los documentos contables a su cargo?		
12.	¿Siempre mantiene al día la información de cada grupo o proyecto que participa en el sector a su cargo?		
13.	¿Siempre entrega en cada reunión sus informes?		
14.	¿Siempre brinda apoyo y trata de forma afable a los grupos y comités beneficiarios, atendiendo sus ordenes de despacho en forma pronta y eficiente?		
15.	¿Siempre le cuadran sus informes contables y financieros?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Bodeguero. Seguridad Alimentaria
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene un adecuado control de los documentos contables a su cargo?		
12.	¿Siempre mantiene al día la información de cada Kardex?		
13.	¿Siempre entrega en cada reunión sus informes?		
14.	¿Siempre brinda apoyo y trata de forma afable a los grupos y comités beneficiarios, atendiendo sus ordenes de despacho en forma pronta y eficiente?		
15.	¿Siempre le cuadran sus informes de inventarios?		
16.	¿Mantiene un adecuado control de plagas en su bodega y de estibas de los productos?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Secretaria. Seguridad Alimentaria
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene un adecuado control de los documentos, correspondencia y archivos a su cargo?		
12.	¿Siempre mantiene al día la información de proyectos en el sistema?		
13.	¿Siempre entrega los informes que le son requeridos?		
14.	¿Siempre brinda apoyo y trata de forma afable a los grupos y comités beneficiarios, atendiendo sus ordenes de despacho en forma pronta y eficiente?		
15.	¿Siempre le cuadran sus informes de inventarios y de caja chica?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Director General Medico. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Promueve constantemente el cumplimiento de las responsabilidades de su personal?		
12.	¿Cómo responsable del tratamiento que recibe cada paciente, mantiene una constante vigilancia y supervisión de los protocolos de manejo?		
13.	¿Siempre entrega los informes estadísticos que le son requeridos?		
14.	¿Coordina constantemente las labores de mantenimiento, secretaria/archivo y trabajo social?		
15.	¿Constantemente vigila el aprovechamiento de los recursos tanto de infraestructura, instrumental y médicos del hospital?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Director Médico. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene una adecuada coordinación de los servicios a su cargo (medicina, centro quirúrgico, intensivo, hidratación, rayos x, laboratorio, enfermería, otros que le asignan)?		
12.	¿Planifica, organiza y participa en los programas docentes?		
13.	¿Siempre entrega los informes estadísticos médicos que le son requeridos?		
14.	¿Tiene implementado y funcionando el sistema de auditorias médicas, en todas los sectores a su cargo?		
15.	¿Mantiene en actividad los distintos comités técnicos y actualizado el manual de protocolos de manejo de pacientes?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Médico Encargada (o) de consulta externa y emergencia. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene una adecuada coordinación de los servicios a su cargo (consulta externa con todos sus servicios médicos y emergencia con observación)?		
12.	¿Organiza y participa en los programas docentes?		
13.	¿Siempre entrega los informes estadísticos médicos que le son requeridos?		
14.	¿Tiene implementado y funcionando el sistema de auditorias médicas, en los sectores a su cargo?		
15.	¿Observa el cumplimiento de los protocolos de manejo de pacientes?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Enfermera graduada encargada de enfermería. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene una adecuada coordinación de los servicios de enfermería en todas las áreas hospitalarias y de consulta externa?		
12.	¿Coordina y participa en los programas docentes?		
13.	¿Siempre entrega los informes estadísticos médicos que le son requeridos?		
14.	¿Tiene implementado y funcionando el sistema de auditorias médicas de enfermería, en los sectores a su cargo?		
15.	¿Observa el cumplimiento de las indicaciones de manejo de pacientes?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Enfermera graduada. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene una adecuada supervisión de la asistencia a los pacientes?		
12.	¿Participa en los programas docentes?		
13.	¿Siempre entrega los informes estadísticos médicos que le son requeridos?		
14.	¿Siempre tiene el material, equipo y medicamentos necesarios en los servicios?		
15.	¿Observa el cumplimiento de las indicaciones de manejo de pacientes?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Auxiliar de enfermería. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Presta una adecuada y pronta atención en la asistencia a los pacientes?		
12.	¿Participa en los programas docentes?		
13.	¿Siempre escribe y entrega los informes de sus tratamientos y signos vitales en la forma requerida?		
14.	¿Siempre tiene el adecuado control del material, equipo y medicamentos necesarios con los pacientes?		
15.	¿Observa el cumplimiento de las indicaciones de manejo de pacientes, así como de enseñar a los familiares del paciente los cuidados médicos de su niño?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Médico residente. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Presta una adecuada y pronta atención en la asistencia a los pacientes?		
12.	¿Participa activamente en el programa docente?		
13.	¿Siempre escribe lo pertinente del caso clínico en el expediente en la forma requerida?		
14.	¿Presenta las estadísticas médicas requeridas en el tiempo estipulado?		
15.	¿Observa el cumplimiento de las indicaciones de manejo de pacientes, así como de enseñar a los familiares del paciente los cuidados médicos de su niño?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Encargada del servicio de secretaria y archivo. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Coordina que se preste una adecuada y pronta atención a los pacientes?		
12.	¿Siempre tiene las estadísticas actualizadas?		
13.	¿Mantiene el adecuado control de los expedientes médicos, que rara vez no aparecen?		
14.	¿Coordina un buen control de citas?		
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones de su personal?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Auxiliar secretaria I. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Siempre proporciona una adecuada información y atención a los pacientes que atiende en control de consulta externa?		
12.	¿No tiene perdida de los recibos de aporte?		
13.	¿Mantiene el adecuado control de los expedientes médicos que maneja?		
14.	¿Coordina un buen control de citas?		
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones del personal de secretaria?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Auxiliar secretaria II. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Tiene un adecuado control con firmas de salida y entrada de expedientes clínicos?		
12.	¿Siempre entrega en tiempo los expedientes solicitados por los distintos servicios?		
13.	¿Mantiene el adecuado control de los expedientes médicos que maneja, introduciendo en ellos los estudios que correspondan, así como el orden de la papeleta?		
14.	¿Coordina un buen control de citas?		
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones del personal de secretaria?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Auxiliar secretaria III. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Siempre atiende la planta telefónica con voz amable y accesible?		
12.	¿Cumple con la normativa de uso de la planta telefónica?		
13.	¿Mantiene el adecuado control de las llamadas telefónicas y da informes verídicos cuando le son solicitados?		
14.	¿Apoya de buena manera cuando le solicitan que tiene que realizar estadísticas que le son asignadas?		
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones del personal de secretaria?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Auxiliar secretaria IV. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Siempre atiende a los solicitantes de estudios de laboratorio en forma amable y cortés?		
12.	¿Siempre tiene al día los informes de laboratorios de pacientes hospitalizados?		
13.	¿Los resultados que escribe de laboratorio siempre son bien detallados y sin faltas de ortografía, así como de buena presentación?		
14.	¿Sus informes contables y estadísticos son verídicos y sin errores?		
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones del personal de secretaria?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Auxiliar secretaria V. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Siempre atiende a los solicitantes de estudios de rayos X y ultrasonido en forma amable y cortes?		
12.	¿Siempre tiene al día los informes de rayos X y ultrasonidos de pacientes hospitalizados?		
13.	¿Los resultados que escribe de rayos X y ultrasonido siempre son bien detallados y sin faltas de ortografía, así como de buena presentación?		
14.	¿Sus informes contables y estadísticos son verídicos y sin errores?		
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones del personal de secretaria?		

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	
SERVICIO O DEPARTAMENTO	
PUESTO	Auxiliar secretaria VI. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?		
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?		
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?		
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		
7.	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?		
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?		
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?		
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		
11.	¿Atiende los sumarios de ingresos a hospitalización con prontitud?		
12.	¿Coordina muy bien las citas de los pacientes de especialidades?		
13.	¿Tiene control del ingreso de pacientes y egreso de los mismos?		
14.	¿Sus informes estadísticos son verídicos, sin errores y entregados en el tiempo indicado?		
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones del personal de secretaria?		

C. PRUEBA O VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DISEÑADOS

INSTRUMENTO DE ESCALA GRAFICA DE CALIFICACION

Para validar este instrumento se practicó con un trabajador en puesto de dirección de programa, una persona encargada o coordinadora de área y dos en plazas de operativo o técnico.

A nivel de director de programa, el evaluador fue el Asistente de la Dirección de la institución, el tiempo para llenarlo fue de 10 minutos, respondió todas las preguntas y no las cuestionó, el Departamento de Recursos Humanos procedió a la valoración de puntos del instrumento, llenando la boleta de resumen de evaluación, en observaciones se anotó el resultado del análisis de factores medidos y se describió el plan para este trabajador.

En el caso del trabajador coordinador o encargado de área, evaluó el director del programa como su jefe inmediato, el tiempo para hacer la evaluación fue de 10 minutos, refirió que las preguntas del instrumento son claras y respondió la totalidad.

Para la evaluación de las personas de un nivel técnico, su jefe inmediato la realizó, una de las evaluaciones en 10 minutos y la otra en 15 minutos, no refirió problemas de comprensión.

Para todas las evaluaciones realizadas el Departamento de Recursos Humanos calificó las boletas y analizó el resultado, anotándolo en observaciones y proponiendo el plan correspondiente a cada persona.

INSTRUMENTO DE EVALUACION POR RESULTADOS

Para la validación de este instrumento se procedió a su aplicación al Director del programa Hospitalario, en el cuadro del instrumento se anotaron las metas planificadas y se llenó el cuadro de ejecutado, de esa forma se logró medir el grado y porcentaje de cumplimiento de metas o resultados, el resultado se anotó por el departamento de Recursos Humanos en observaciones de la boleta resumen de evaluación del desempeño. La duración en tiempo para la evaluación fue de 20 minutos y fue realizada por el Asistente de la Dirección de la Institución, por ser el jefe inmediato del evaluado.

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACION, MODELO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Para la validación de este instrumento, se procedió a su aplicación en personal operario o técnico, en dos personas. También una persona encargada o coordinadora de área y en un director o coordinador de programa.

El tiempo para llenar el instrumento fue de 10 minutos para el personal operario y coordinador de área, el director de programa lo realizó en 5 minutos. En general no hubo comentarios de mal interpretación en las frases descriptivas y todas fueron respondidas.

El Departamento de Recursos Humanos analizó los instrumentos y anotó en la boleta de resumen de la evaluación del desempeño las observaciones pertinentes.

D. BOLETA DE RESUMEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTOR MEDIDO	PUNTEO	ESCALA
1. Logro de metas	5	Regular
2. Puntualidad/asistencia	2	Regular
3. Calidad de trabajo	7	Bueno
4. Actitud respecto de la institución/caridad cristiana	11	Bueno
5. Colaboración y cooperación	2	Débil
6. Confianza/responsabilidad	5	Regular
7. Atención al beneficiario	4	Bueno
8. Habilidad para aprender/adaptabilidad	7	Bueno
9. Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo	7	Bueno
10. Capacidad de Dirección		
11. Iniciativa	5	Optimo
E. TOTAL	55	B

Tiempo para llenar escala gráfica de calificación: 15 minutos

Tiempo para llenar autoevaluación: 10 minutos

EVALUADO	BLANCA VASQUEZ
AREA	SECRETARIA
PUESTO	AUXILIAR V
QUIEN EVALUO	ANA ISABEL GARCIA
FECHA	17 ABRIL 2001

Un factor débil: colaboración

Tres factores regular: Logro metas/Puntualidad/Responsabilidad

Observación:

Comparando con autoevaluación, se encontró relación en la falta de puntualidad, no se organiza para cumplir su horario de ingreso.

Correlaciona que realiza sus funciones en forma adecuada, atiende de buena manera a las personas, tiene el deseo de dar un buen servicio, aunque no hay lo transmite a los demás. No hay colaboración con sus compañeros.

Plan:

Participar en cursos de trabajo en equipo.

Insistir en mejorar cumplimiento de horario.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROFESIONALES, TECNICOS Y OPERATIVOS

AUXILIARES DE ADMINISTRACION Y DE SECRETARIA

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular X	Bueno	Optimo
Las metas nunca las alcanza	Falla algunas veces en las metas asignadas	Normalmente cumple con las metas	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular X	Bueno	Optimo
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes.	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes.

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto sé esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones, nunca cumple con lo asignado, siempre se atrasa.	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área, frecuentemente esta atrasada en sus asignaciones.	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área, pocas veces esta atrasada en sus asignaciones.	Casi no comete errores y su trabajo hace funcionar bien su área, siempre cumple con todas sus asignaciones.

4) ACTITUD RESPECTO A LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí se mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil X	Regular	Bueno	Optimo
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos.

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular X	Bueno	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones hay que supervisarle. No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de animo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Constantemente se le esta llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

11) INICIATIVA

Aquí se evalúa la capacidad que tiene para formar criterio, juicio o Creatividad.

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
No tiene deseos de aprender, siempre se le debe decir que hacer.	Aprende con dificultad, es limitado en sus juicios y criterios de accionar.	Logra aprender y a tener criterio, siempre que tenga supervisión y Dirección.	Tiene un criterio formado y desarrolla los programas o funciones, es creativo.

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	BLANCA VASQUEZ
SERVICIO O DEPARTAMENTO	RAYOS X
PUESTO	Auxiliar secretaria V. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	17 ABRIL 2001

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?	X	
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?		X
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?	X	
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?	X	
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		X
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?	X	
7.	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?	X	
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?	X	
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?	X	
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?		X
11.	¿Siempre atiende a los solicitantes de estudios de rayos X y ultrasonido en forma amable y cortés?	X	
12.	¿Siempre tiene al día los informes de rayos X y ultrasonidos de pacientes hospitalizados?	X	
13.	¿Los resultados que escribe de rayos X y ultrasonido siempre son bien detallados y sin faltas de ortografía, así como de buena presentación?	X	
14.	¿Sus informes contables y estadísticos son verídicos y sin errores?	X	
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones del personal de secretaria?	X	

BOLETA DE RESUMEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTOR MEDIDO	PUNTEO	ESCALA
1. Logro de metas	7	Bueno
2. Puntualidad/asistencia	5	Optimo
3. Calidad de trabajo	7	Bueno
4. Actitud respecto de la institución/caridad cristiana	15	Optimo
5. Colaboración y cooperación	10	Optimo
6. Confianza/responsabilidad	7	Bueno
7. Atención al beneficiario	11	Bueno
8. Habilidad para aprender/adaptabilidad	7	Bueno
9. Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo	7	Bueno
10. Capacidad de Dirección		
11. Iniciativa	5	Optimo
F. TOTAL	81	A

Tiempo para llenar escala gráfica de calificación : 10 minutos

Tiempo para llenar autoevaluación : 10 minutos

EVALUADO	NORA CHAVAC
AREA	SECRETARIA
PUESTO	AUXILIAR IV
QUIEN EVALUO	ANA ISABEL GARCIA
FECHA	17 ABRIL 2001

Seis factores buenos y cuatro factores óptimo

Observación:

Realización de sus funciones adecuada, le gusta atender a las personas y transmite en sus compañeras el deseo de servir, se identifica con la institución, muestra colaboración con sus compañeros.

En Autoevaluación indica que tiene problemas con su redacción y ortografía.

Plan:

Apoyo en cursos de ortografía y funciones secretariales.

Indicarle que continúe igual y que puede dar más de su persona.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROFESIONALES, TECNICOS Y OPERATIVOS

AUXILIARES DE ADMINISTRACION Y DE SECRETARIA

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Las metas nunca las alcanza	Falla algunas veces en las metas asignadas	Normalmente cumple con las metas	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida. Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes.	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes.

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto sé esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones, nunca cumple con lo asignado, siempre se atrasa.	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área, frecuentemente esta atrasada en sus asignaciones.	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área, pocas veces esta atrasada en sus asignaciones.	Casi no comete errores y su trabajo hace funcionar bien su área, siempre cumple con todas sus asignaciones.

4) ACTITUD RESPECTO A LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí se mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos.

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones hay que supervisarlos. No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de animo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Constantemente se le esta llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

11) INICIATIVA

Aquí se evalúa la capacidad que tiene para formar criterio, juicio o Creatividad.

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
No tiene deseos de aprender, siempre se le debe decir que hacer.	Aprende con dificultad, es limitado en sus juicios y criterios de accionar.	Logra aprender y a tener criterio, siempre que tenga supervisión y Dirección.	Tiene un criterio formado y desarrolla los programas o funciones, es creativo.

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	NORA CHAVAC CHAVAC
SERVICIO O DEPARTAMENTO	LABORATORIO CLINICO
PUESTO	Auxiliar secretaria IV. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	17 ABRIL 2001

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?	X	
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?	X	
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?	X	
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?	X	
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		X
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		X
7.	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?	X	
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?	X	
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?	X	
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?	X	
11.	¿Siempre atiende a los solicitantes de estudios de laboratorio en forma amable y cortes?	X	
12.	¿Siempre tiene al día los informes de laboratorios de pacientes hospitalizados?	X	
13.	¿Los resultados que escribe de laboratorio siempre son bien detallados y sin faltas de ortografía, así como de buena presentación?		X
14.	¿Sus informes contables y estadísticos son verídicos y sin errores?	X	
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones del personal de secretaria?	X	

BOLETA DE RESUMEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTOR MEDIDO	PUNTEO	ESCALA
1. Logro de metas	5	Regular
2. Puntualidad/asistencia	2	Regular
3. Calidad de trabajo	7	Bueno
4. Actitud respecto de la institución/caridad cristiana	11	Bueno
5. Colaboración y cooperación	10	Bueno
6. Confianza/responsabilidad	7	Optimo
7. Atención al beneficiario	11	Bueno
8. Habilidad para aprender/adaptabilidad	7	Bueno
9. Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo	7	Bueno
10. Capacidad de Dirección	3	Bueno
11. Iniciativa		
G. TOTAL	70	A

Tiempo para llenar escala gráfica de calificación: 10 minutos

Tiempo para llenar autoevaluación: 10 minutos

EVALUADO	ANA ISABEL GARCIA
AREA	SECRETARIA Y ARCHIVO
PUESTO	ENCARGADA DE SERVICIO
QUIEN EVALUO	DR. HORACIO BARTELT
FECHA	28 MARZO 2001

Dos factores en regular: asistencia/cumplimiento metas

Observación:

Falta empeño para cumplir con su horario de ingreso. Hay metas en el servicio que aún no han logrado. No ha logrado en todo su personal el sentido de servicio.

Con autoevaluación en su horario de entrada no indica problema, sin embargo su tarjeta de asistencia indica que tiene mas de 5 entradas tarde al mes.

Plan:

Apoyo para recibir curso de pastoral social

Insistir en mejora de su horario de ingreso, por ser encargada de servicio, debe ser un ejemplo para sus subalternos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ENCARGADO DE AREA O DEPARTAMENTO

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular X	Bueno	Optimo
Las metas nunca las alcanza.	Falla algunas veces en las metas asignadas.	Normalmente cumple con las metas.	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular X	Bueno	Optimo
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida. Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes.	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes.

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto sé esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones.	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área.	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área.	Casi no comete errores y su trabajo hace funcionar bien su área.

4) ACTITUD RESPECTO A LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí se mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones hay que supervisarle. No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de ánimo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Constantemente se le está llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

10) CAPACIDAD DE DIRECCION

Aquí se evalúa la capacidad que tiene el coordinador o encargado de que sus subordinados estén estimulados para realizar sus funciones.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
No se aprecia que tenga motivación en sus subordinados, el rendimiento de su personal es insatisfactorio	Existe escaso rendimiento en su personal, ocasionalmente da motivación y estímulo a sus subordinados	Tiene personal motivado, pero tiene problemas con algunos de sus subordinados, en conjunto su personal tiene un rendimiento aceptable.	Todo su personal se observa motivado y con entusiasmo para cumplir con sus funciones. En general su personal tiene un buen rendimiento.

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	ANA ISABEL GARCIA SANCHEZ
SERVICIO O DEPARTAMENTO	SECRETARIA Y ARCHIVO
PUESTO	Encargada del servicio de secretaria y archivo. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	17 ABRIL 2001

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?	X	
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?	X	
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?	X	
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?	X	
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		X
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?		X
7.	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?	X	
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?	X	
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?	X	
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?	X	
11.	¿Coordina que se preste una adecuada y pronta atención a los pacientes?	X	
12.	¿Siempre tiene las estadísticas actualizadas?	X	
13.	¿Mantiene el adecuado control de los expedientes médicos, que rara vez no aparecen?	X	
14.	¿Coordina un buen control de citas?	X	
15.	¿Conoce y puede desempeñar cualquiera de las funciones de su personal?	X	

BOLETA DE RESUMEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTOR MEDIDO	PUNTEO	ESCALA
1. Logro de metas	5	Regular
2. Puntualidad/asistencia	3	Bueno
3. Calidad de trabajo	7	Bueno
4. Actitud respecto de la institución/caridad cristiana	15	Optimo
5. Colaboración y cooperación	10	Optimo
6. Confianza/responsabilidad	5	Regular
7. Atención al beneficiario	15	Optimo
8. Habilidad para aprender/adaptabilidad	7	Bueno
9. Cumplimiento de normas y reglamentos/conocimiento del trabajo	7	Bueno
10. Capacidad de Dirección	2	Regular
11. Iniciativa		
H. TOTAL	76	A

Tiempo para llenar escala gráfica de calificación: 10 minutos

Tiempo para llenar auto evaluación: 5 minutos

EVALUADO	HORACIO BARLTET
AREA	DIRECCION DE PROGRAMA
PUESTO	DIRECTOR GENERAL HOSPITAL JUAN PABLO II
QUIEN EVALUO	SERGIO CARRERA
FECHA	2 ABRIL 2001

Tres factores regular

Observación:

Muestra problemas para que sus subalternos le apoyen y cumplan sus atribuciones, lo que hace no cumplir las metas establecidas.

Con autoevaluación concuerda en aspectos donde indica que no logra cumplir completamente en supervisión y cumplimiento de normativas técnico médicas.

En la evaluación de resultados, 4 de 10 servicios lograron sobrepasar la meta propuesta, en general logró un grado óptimo, por un cumplimiento del 89.7 % de lo planificado, tiene que mejorar en el próximo.

Plan:

Insistir en la necesidad institucional de mejorar los controles de su personal, optimización de recursos técnicos y humanos.

Desarrollar manuales de funcionamiento

Apoyarlo para tomar cursos de administración

Formular estrategias para mejorar cobertura en: laboratorio, odontología y pacientes hospitalizados.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PUESTOS DE DIRECCION

1) LOGRO DE METAS

En cada puesto de trabajo se tienen metas u objetivos, los que hacen que se cumpla el objetivo institucional, aquí se mide el cumplimiento de estas metas y objetivos.

Débil	Regular X	Bueno	Optimo
Las metas nunca las alcanza	Falla algunas veces en las metas asignadas	Normalmente cumple con las metas	Siempre cumple las metas y las logra sobrepasar.

2) PUNTUALIDAD/ASISTENCIA

Contabiliza llegadas tardes y relaciona faltas de asistencia.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
En pocas ocasiones en el mes llega a la hora debida. Tiene más de tres inasistencias por mes sin justificar	Se presenta tarde de 4 a 6 veces por mes. Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin justificar.	Se presenta tarde a sus labores menos de 3 veces al mes. Tiene una inasistencia sin justificar por mes	Nunca se presenta tarde a sus labores en el mes. Nunca tiene inasistencias en el mes

3) CALIDAD DE TRABAJO

Se mide por la cantidad de errores, repeticiones en el desarrollo de sus actividades y funciones, con esto se evalúa que tan exacto sé esta siendo en el trabajo.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Tiene una serie de errores y reclamos continuos sobre la realización de sus funciones	Cometió errores de importancia para el funcionamiento de su área	Cometió errores de poca trascendencia para el funcionamiento de su área	Casi no comete errores y su trabajo hace Funcionar bien su área

4) ACTITUD RESPECTO DE LA INSTITUCION/CARIDAD CRISTIANA

La visión de Cáritas Arquidiocesana es servir a Cristo, presente en el necesitado, aquí se mide esta identificación con la institución y con Cristo.

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
Siempre se expresa mal de la institución, no demuestra actitud de servicio, de amor a los necesitados	No demuestra actitud de servicio y entrega a los necesitados, no se expresa mal de la institución	No se expresa mal de la institución, demuestra acción de servir.	Se observa satisfecho de servir a su prójimo en la institución y lo transmite a sus compañeros.

5) COLABORACION Y COOPERACION

Aquí se evalúa que exista el deseo de ayudar, la cooperación con compañeros, ya sea superiores o subalternos. Trabajo en equipo

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
No se lleva bien con sus compañeros, tiene pocas acciones de ayudar y trabajar en equipo.	Cuando colabora lo hace con indiferencia y a empujones.	Ocasionalmente tiene acción de ayudar a sus compañeros y trabajar en equipo.	Siempre en disponibilidad para apoyar a sus compañeros superiores o subalternos

6) CONFIANZA/RESPONSABILIDAD

Aquí evaluamos si la persona puede realizar sus funciones sin que se le este exigiendo constantemente.

Débil	Regular X	Bueno	Optimo
No se confía un trabajo, ya que necesita constante supervisión y exigencia. Sus funciones las realiza en forma deficiente, tardía o incompleta.	Se le exige la realización de su trabajo y en ocasiones supervisión. No cumple o evita realizar parte de sus funciones y no las realiza en el tiempo estipulado.	Pocas ocasiones se le exige y supervisa la realización de sus funciones. Hace su trabajo en el tiempo requerido o estipulado.	Nunca se le ha exigido la realización de sus funciones, necesita escasa supervisión. Muestra dedicación y antes del tiempo estipulado tiene su trabajo realizado.

7) ATENCION AL BENEFICIARIO

En este parámetro se evalúa la interpelación que tiene con los beneficiarios de los servicios y programas, así como con sus compañeros.

Débil	Regular	Bueno	Optimo X
Constantemente está involucrado en conflictos con los beneficiarios y el personal. Hay quejas de su atención. Se altera al llamarle la atención.	Ocasionalmente se reciben quejas de su atención, mantiene una relación buena con el personal, rara vez esta en conflictos.	Se observa con buena relación con el personal, no hay quejas de su atención. Su estado de ánimo es estable.	Hay comentarios positivos de su actitud y relación con los beneficiarios y compañeros, da un ambiente positivo de relación.

8) HABILIDAD PARA APRENDER/ADAPTABILIDAD

Aquí se evalúa la capacidad que tiene la persona para adquirir los conocimientos de sus funciones, así como nuevos conocimientos.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Necesita constantemente instrucciones especiales para hacer sus funciones y tiene dificultad en adquirir nuevos conocimientos.	Necesita pocas instrucciones para realizar sus funciones, se observa con poca dificultad para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene la capacidad para aprender sus funciones y adquirir nuevos conocimientos.	Aprende con mucha facilidad y rapidez sus funciones, así como nuevos conocimientos.

9) CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS/CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

En este parámetro se evalúa la forma en que la persona da cumplimiento a los reglamentos y normas institucionales.

Débil	Regular	Bueno X	Optimo
Constantemente se le esta llamando la atención por infringir las normas y reglamentos, no conoce su trabajo a pesar de tener sus funciones por escrito	Trata de cumplir con las normas y reglamentos, ocasionalmente es sancionado por no cumplir. Se observa con conocimientos limitados de su trabajo	Trata de cumplir con los reglamentos y normas, rara vez los infringe. Conoce su trabajo y lo desempeña en forma satisfactoria.	Es ejemplo para superiores y subalternos en el cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales. Conoce muy bien su trabajo.

10) CAPACIDAD DE DIRECCION

Aquí se evalúa la capacidad que tiene el coordinador o encargado de que sus subordinados estén estimulados para realizar sus funciones.

Débil	Regular X	Bueno	Optimo
No se aprecia que tenga motivación en sus subordinados, el rendimiento de su personal es insatisfactorio	Existe escaso rendimiento en su personal, ocasionalmente da motivación y estímulo a sus subordinados	Tiene personal motivado, pero tiene problemas con algunos de sus subordinados, en conjunto su personal tiene un rendimiento aceptable.	Todo su personal se observa motivado y con entusiasmo para cumplir con sus funciones. En general su personal tiene un buen rendimiento.

**EVALUACION POR RESULTADOS
HOSPITAL INFANTIL JUAN PABLO II
METAS PROGRAMATICAS**

SERVICIO	PLANIFICADO	EJECUTADO	%
Hospitalización			
Pacientes ingresados	898	608	68
Cirugías	195	160	82
Consulta externa			
Pediátrica general	13,175	12,554	95
Pediátrica especializada	2,250	1,611	72
Consulta de odontología	2,224	1,376	62
Consulta de emergencia	4,292	4,642	108
Estudios de laboratorio	14,375	9,492	66
Estudios de rayos X	1,917	2,270	118
Recetas de farmacia	13,450	15,452	115
Atenciones banco de sangre	365	406	111

PROMEDIO 89.7%

CUADRO 10: CALIFICACION DE LOGRO DE RESULTADOS

PUNTOS	GRADO	CUMPLIMIENTO
100	Optimo X	80 a 100%
80	Bueno	60 a 79%
60	Regular	40 a 59%
40	Débil	20 a 39%

NOMBRE DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA: HORACIO BARTLET

CALIFICACION: OPTIMO 89.7 % DE CUMPLIMIENTO

FECHA: 2 ABRIL 2001

ONSERVACION: Con promedio de 89.7% de cumplimiento, en odontología, laboratorio y pacientes hospitalizados, el porcentaje de cumplimiento es menor del 70%, se debe preparar y funcionar planes y estrategias para mejorar en esos servicios, esto se debe de evidenciar en la próxima evaluación.

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	HORACIO BARTLET
SERVICIO O DEPARTAMENTO	HOSPITAL INFANTIL JUAN PABLO II
PUESTO	Director General Medico. Hospital Infantil Juan Pablo II
FECHA	2 ABRIL 2001

No.	Factor de evaluación del desempeño	SI	NO
1.	¿Demuestra interés en sus tareas, suficiente para no cometer errores?	X	
2.	¿Toma las medidas pertinentes para llegar a tiempo a sus labores?	X	
3.	¿Disfruta la experiencia del servicio a los necesitados?	X	
4.	¿Está todo el tiempo en disposición de cooperar con los compañeros?	X	
5.	¿No le teme a la asignación de tareas sin supervisor?		X
6.	¿Todo el tiempo es alegre y sonriente al tratar a los beneficiados?	X	
7.	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus funciones y tareas?	X	
8.	¿Está presto a obtener nuevos conocimientos?	X	
9.	¿Se cuida a sí mismo y a sus compañeros de trabajo?	X	
10.	¿Es un ejemplo para los demás por cumplir las normativas y reglamentos institucionales?	X	
11.	¿Promueve constantemente el cumplimiento de las responsabilidades de su personal?	X	
12.	¿Cómo responsable del tratamiento que recibe cada paciente, mantiene una constante vigilancia y supervisión de los protocolos de manejo?		X
13.	¿Siempre entrega los informes estadísticos que le son requeridos?		X
14.	¿Coordina constantemente las labores de mantenimiento, secretaria/archivo y trabajo social?	X	
15.	¿Constantemente vigila el aprovechamiento de los recursos tanto de infraestructura, instrumental y médicos del hospital?		X

X. BIBLIOGRAFIA

1. Guatemala, Cáritas Arquidiocesana, Memoria anual 1998. Guatemala 1999. Memoria 2p.
2. Guatemala, Cáritas Arquidiocesana, Memoria Anual 1998, Guatemala.1999. 13 p.
3. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, manual de evaluación del desempeño, (S.N.T.)
4. Instituto Nacional de Electrificación, evaluación del desempeño, forma No. 760.17, 760.16 y 760.03. (S.N.T.)
5. Visión Mundial, evaluación 360*. (S.N.T.)
6. Sistr, H y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas: definición de la gerencia. 2da ed. Cincinnati, Ohio. South-Western. 1972.
7. Sallenave, J. La Gerencia Integral: la gerencia integral. Colombia. Grupo editorial Norma. 1994.
8. Drucker P. La Gerencia de Empresas: las responsabilidades de la gerencia. 2da ed. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 1974.
9. Colombia. Instituto Colombiano para el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Colombia Siglo 21. Colombia. 1998.
10. Flippo, E. Principios de Administración de Personal: apreciación del desempeño y dirección por objetivos. 4ta ed. Mexico D.F. McGraw-Hill. 1984.
11. Arias, F. Administración de Recursos Humanos: medición del desempeño. 4ta ed. México. Editorial Trillas 1979.
12. Bittel, L. Lo que todo supervisor debe saber: evaluación del desempeño de los empleados. 2da ed. Colombia. McGraw-HILL. 1985.
13. Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos: gerencia del desempeño. Bogota, Colombia. Legis. 1991.
14. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos: evaluación del desempeño humano. 2da ed. Colombia. McGraw-Hill. 1998.
15. Dessler, G. Administración de Personal: evaluación del desempeño. 6ª. Ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

16. Daniels, A. Gerencia del Desempeño. 3a ed. Colombia. Mcgraw-Hill Interamericana,S.A. 1993.
17. Robbins, S. Administración Teoría y Practica: control del comportamiento. 4ta. Ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1994.