



FECHA	NÚMERO
30 DE NOVIEMBRE DE 1998	TES-RH-005

INSTITUTO DE INFORMACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO DE JALISCO

GUIA PARA LA REVISIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL V. 1.0

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
 JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS C.P. JOSÉ MANUEL PADILLA S.	 TESORERO ING. GABRIEL CALDERÓN SÁNCHEZ	 DIRECTOR GENERAL ARQ. ALFONSO GONZÁLEZ VELASCO



INSTITUTO DE INFORMACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO DE JALISCO

GUIA PARA LA REVISIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

- GUIA DE LLENADO DE LOS FORMATOS DE REVISIÓN DEL DESEMPEÑO.
- FORMATO "A". EVALUACIÓN DE PROYECTOS
- FORMATO "B". EVALUACIÓN PERSONAL.

INSTITUTO DE INFORMACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO DE JALISCO.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I.- ANTECEDENTES

Una de las finalidades de la Administración de una entidad, es la evaluación de los resultados obtenidos en relación con los resultados esperados. En un organismo como el Instituto de Información Territorial que por ley debe proponer con anticipación sus programas de trabajo para que sean previamente autorizados y le sean asignados los recursos económicos para obtener dichos resultados propuestos, la evaluación o revisión periódica se convierte en acción necesaria de la Administración, para asegurarse la aplicación correcta de los recursos económicos obtenidos.

Pero los programas de trabajo son ejecutados por personas, que en la Administración Pública adquiere singular importancia porque el servicio al usuario en los trabajadores del Estado y Entidades Paraestatales, es la nota distintiva con otro tipo de trabajadores al ser denominados específicamente como servidores públicos.

Ante la carencia por razones históricas, de un sistema completo de Administración de sueldos que reconozca en un puesto determinado un mismo nivel, pero varios segmentos de percepción económica, que permita diferenciar el resultado distinto que tienen las personas en la ejecución de sus funciones asignadas, el establecimiento de un Método de medición de resultados compensa dicha carencia.

Por definición, ninguna persona es igual a otra. La deficiente interpretación a la máxima de la Ley Federal del Trabajo, de que a trabajo igual salario igual, origina en muchas ocasiones desmotivación y desencanto en el trabajador, al encontrarse de que "al bueno, al malo y al regular", le pagan exactamente lo mismo y le otorgan el mismo incremento periódico, con independencia a sus resultados. La esperanza del trabajador está en conseguir una promoción, porque el incremento de sueldo por desempeño en su mismo puesto no es factible.

El Instituto de Información Territorial consciente de estas realidades, propuso a su Consejo Directivo y recibió la autorización correspondiente, para establecer un método **trimestral** de medición de resultados que busca como objetivo principal, la comparación entre los resultados deseados o propuestos y los resultados obtenidos. El mismo sistema también evalúa el desempeño de las personas, sin las cuales no se podrían obtener los resultados institucionales.

II.- METODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El método de evaluación de desempeño, comprende el llenado de dos formatos, uno relacionado con la evaluación de cada uno de los proyectos que integran el programa anual operativo (más los proyectos resultantes y necesarios de realizar que son requeridos en forma adicional al programa operativo anual autorizado) y el otro relacionado con los componentes del desempeño personal individual.

FORMATO "A".- El formato se llena individualmente por cada una de las personas que tienen asignado un proyecto o una tarea significativa relacionada con un proyecto. En este formato no debe considerarse ninguna actividad rutinaria relacionada con la actividad diaria y normal a que está sujeta el puesto (Operación).

El formato requiere llenar el Enunciado y la Descripción básica del proyecto o tarea asignado. Hay que también llenar el Resultado Esperado con la ejecución del mismo. En los renglones de Resultado Obtenido debe calificarse las tres premisas de calidad que considera todo proyecto: hacerlo todo, bien y a tiempo, calificándolo en una escala de 1 a 10, y promediando el resultado de los tres elementos para tener el resultado final.

Ante las circunstancias de que muchos de los proyectos van más allá de los resultados trimestrales, la evaluación se realiza con base a la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos programados, de acuerdo al detalle de programación que tiene cada proyecto.

Las calificaciones a cada uno de los proyectos deben ser consensados entre evaluador y evaluado para ser firmados por ambos de conformidad. El resultado debe de ser autorizado por el Director General, quien en un momento determinado resolverá en caso de controversia.

FORMATO "B".- El formato se llena individualmente por todos los servidores que integran la nómina del Instituto de Información Territorial, y se refiere a la "fotografía" que describa mejor la "actuación" del evaluado durante cada trimestre.

Es necesario remarcar que todo ser humano pasa en las diferentes etapas de su vida, por altibajos que muchas veces se reflejan en el trabajo; las crisis personales o familiares pueden tener o de hecho tienen impactos en el desempeño del trabajo, de tal manera que los resultados de evaluación trimestral pudieran ser distintos para una misma persona.

Por otra parte, es muy común los efectos de "aureola", en donde los que está en la mente del Evaluador es el último resultado del trabajo del Evaluado. Esto muchas veces provoca que un mal desempeño casi todo el período se quiere salvar con extraordinario cierre, porque las personas caemos en el error de recordar los últimos eventos. De esta circunstancia humana es la recomendación de efectuar la evaluación en forma trimestral, para tener presente todos los hechos del período.

El formato comprende la evaluación de la capacidad de hacer las cosas (Aptitud), la voluntad de hacerlas (Actitud) y la experiencia para realizarlas (Habilidades). Estos campos deben de llenarse por todas las personas. Los dos restantes campos, Liderazgo y Creatividad, se llenan de acuerdo al nivel jerárquico de la persona evaluada, pudiéndose llenar totalmente, parcialmente u omitir su evaluación de acuerdo al nivel de responsabilidades que tenga encomendado el puesto.

La escala de evaluación como en el formato "A" también va del 1 al 10, pero aquí la calificación 10 tiene un sentido diferente al 10 escolar, porque no significa el cumplimiento exacto a lo esperado, sino que existan conductas o acciones que vayan más allá de lo esperado.

SECUENCIA DE LLENADO RECOMENDADO

El llenado de los dos formatos se recomienda hacerlo de la siguiente manera:

- 1) **AUTOCALIFICACIÓN.**- Nadie mejor que la propia persona para conocerse a sí misma. Psicológicamente dejamos ver lo que conscientemente o inconscientemente queremos que vean en nosotros; en muchas ocasiones no mostramos abiertamente conocimientos, cualidades o habilidades que sí reflejamos en el cumplimiento del trabajo; esto origina una diferente óptica en la medición del desempeño. Con la autocalificación podemos mostrar nuestra baja-estima o sobre-estima que el evaluador normalmente puede detectar y calificar de una manera más apropiada. Por otra parte permite el diálogo que puede acercar más al Jefe con el subordinado.
- 2) **RETROALIMENTACIÓN.**- La autocalificación no tiene sentido si no va acompañada con una retroalimentación de parte del Evaluador; es absolutamente indispensable que éste último haga un espacio para revisar con todo detenimiento cada punto que fue autocalificado por el evaluado, y así llegar a la calificación consensada y con sentimiento de equidad y justicia para ambas partes. El evaluado tiene también la oportunidad de retroalimentar al Evaluador en su función como Jefe.
- 3) **COMPATIBILIDAD DE RESULTADOS ESPERADOS.**- Con el proceso de retroalimentación de la autocalificación, el idioma de los resultados esperados debe ser el mismo. Cuántas veces el Jefe y el subordinado piensan que entendieron lo mismo, y a la hora de la ejecución resultan resultados diferentes o paralelos. Al analizar los resultados esperados y obtenidos se debe de dar la compatibilidad de lenguajes y la confirmación de que la persona responsable de obtener los resultados, es la persona asignada a las tareas o proyectos.
- 4) **OPORTUNIDAD DE MEJORA.**- Ninguna evaluación del desempeño es útil si no es acompañada con la detección de oportunidades de mejora. Necesidades de capacitación (nuevos conocimientos), de adiestramiento (hacer mejor las cosas que se vienen haciendo), actualizar conocimientos, mejorar el ambiente de trabajo,

Si el proyecto no se cumple de acuerdo a los resultados o indicadores esperados, ninguno de los actores puede obtener el 100% reconocimiento, aunque haya cumplido con su parte al 100%; es subsidiario, solidario y responsable al 100%.

La propuesta concreta de otorgamiento de Bonos de Productividad es la siguiente:

1. El puntaje a obtener por la evaluación del desempeño es de 100 puntos, equivalente a 2 dos meses de sueldo, de acuerdo con la autorización del Consejo Directivo a la propuesta del Director General de premiar **hasta** con una quincena de sueldo por trimestre.
2. El formato "A" que evalúa los resultados de los proyectos, tiene un valor de 40 puntos porcentuales (VALOR PROPUESTO), por lo cual la calificación promedio general del evaluado, se multiplicará por dichos puntos para obtener el total de puntos alcanzados.
3. El formato "B" que evalúa la actuación de todo el personal, tiene un valor de 60 puntos porcentuales (VALOR PROPUESTO), por lo cual la calificación promedio general del evaluado, se multiplicará por dichos puntos para obtener el total de puntos alcanzados.
4. Se suman los puntos obtenidos en ambas evaluaciones, y el resultado será el porcentaje a obtener anual de la cantidad aprobada.

EJEMPLO:

Sueldo Mensual: \$8,000.00

Tope de Bono de Productividad: \$16,000.00

- a. Resultado de la calificación del promedio general del formato "A": 8.7
- b. Resultado de la calificación del promedio general del formato "B": 9.2
- c. Promedio de 8.7×40 puntos porcentuales = 34.8
- d. Promedio de 9.2×60 puntos porcentuales = 55.2
- e. Puntos Porcentuales obtenidos $(c + d) = 90.0$

Es conveniente analizar si la proporción de 60 y 40 puntos porcentuales es la adecuada para el Instituto, pero lo que si es evidente, que la propuesta indica que si una persona no trabaja directamente con proyectos (intendencia, recepción, auxiliares, etc.), a lo máximo que aspirará es a obtener 60 puntos porcentuales.

Todas las personas que no trabajan a base de administración de proyectos, tendría el reto de negociar con su Dirección el comprometerse con proyectos que tengan un impacto en la operación del Instituto, para poder incorporarse a la evaluación de los 40 puntos porcentuales restantes.

GUÍA DE LLENADO DEL FORMATO DE REVISIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO: El Instituto de Información Territorial del Estado de Jalisco fue creado para producir resultados tangibles para la comunidad y el Gobierno del Estado. Los que integramos el Instituto debemos también producir también resultados tangibles que en su conjunto constituyen los resultados esperados por la comunidad y el Gobierno.

Es por ello que el Instituto elabora y propone programas y proyectos de trabajo en forma anual, mismos que son autorizados por las instancias correspondientes. Una vez autorizados, los proyectos que conforman los programas toman vida, asignándose la responsabilidad de cumplirlos a cada una de las personas que integran el Instituto, de acuerdo a su nivel de responsabilidad y especialidad.

Así como mensualmente se hace una evaluación del cumplimiento de los proyectos de acuerdo a las actividades preestablecidas, también es recomendable en forma trimestral, efectuar una evaluación del cumplimiento de las responsabilidades de las personas asignadas en dichos proyectos.

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación a las personas quienes tienen asignados proyectos (nivel directivo), y quienes tienen delegados paquetes o actividades de proyectos (nivel mandos intermedios y personal operativo) para ser integral, comprende 2 partes; 50% sobre los resultados o avances de los proyectos, y 50% sobre la actuación personal del evaluado. La primera parte de la evaluación, se documenta mediante el llenado del Formato "A" (Anexo No. 1), y para **poder ser evaluable, es indispensable que los proyectos se asignen formalmente al nivel directivo a principios de cada ejercicio anual, y que el nivel directivo asigne también formalmente los "paquetes" o "actividades" a sus mandos intermedios o personal operativo.**

La segunda parte de la evaluación, se documenta mediante el llenado del Formato "B" (Anexo No. 2), evaluación que como se dijo en el párrafo anterior, acredita el 50% de la evaluación para el personal que tienen asignado proyectos, o tienen delegado paquetes o actividades de proyectos que hayan sido previamente convenidos. Cuando una persona no tenga por razones de fecha de ingreso, funciones netamente operativas o alguna otra causa, responsabilidades delegadas en proyectos, la evaluación sobre su actuación personal (formato "B") será el 100% de su evaluación.

RECOMENDACIONES DE LLENADO.

Formato "A": Se deberá transcribir a los campos de Enunciado y Resultados Esperados, la descripción literal del proyecto. En el campo de Resultados obtenidos, se llena con base a la evaluación de los avances del proyecto.

Calificaciones:

- a) Porcentaje de Avance: es un dato subjetivo del evaluado, el cual habrá que darle objetividad con las pruebas físicas que debe presentarle al Evaluador en relación con el alcance del proyecto, la fecha de vencimiento y la fecha de la evaluación.
- b) Calidad: es también un concepto subjetivo que se convierte en objetivo, cuando ambos, evaluado y Evaluador, se ponen de acuerdo en las características del producto o resultado esperado.

- c) Consistencia: comprende la aplicación homogénea, persistente, metodológica, ordenada, etc. en el ejercicio de acciones para lograr el objetivo.
- d) Oportunidad: calificación basada en el avance del proyecto en relación con la fecha pactada para concluir el mismo, no considerando ninguna justificación para el retraso del mismo. Si existen causales externos que retrasen o puedan retrasar la fecha de terminación del mismo, desde el momento en que se conozcan dichas circunstancias, **se debe replantear todo el proyecto y negociar las nuevas fechas para el mismo.**

Formato "B". En cada uno de los campos en que se divide la Evaluación, hay dos verdades; la verdad del evaluado y la verdad del Evaluador. No hay nadie que conozca mejor a una persona que la persona misma; la objetividad de ésta evaluación se ve afectada muchas veces por la relación laboral Jefe-dependiente; pero también hay que tener mucho cuidado evaluar por los últimos acontecimientos sucedidos al trabajo de una persona. Si los últimos trabajos fueron realizados correctamente, el evaluado adquiere una aureola de excelencia que forma "cortinas de humo" que parecen olvidar comportamientos negativos anteriores. El caso contrario es exactamente el mismo; un comportamiento negativo puede dar al traste con todos los aciertos, actitudes o resultados conseguidos anteriormente.

Por las situaciones antes mencionadas, se recomienda que cada persona efectúe una auto-evaluación de sí misma, que permitirá conocer la autoestima y el concepto de personalidad que tiene sobre sí, referida a su trabajo con el Instituto. Esta auto-evaluación es una excelente oportunidad del Evaluador para ir estimulando y conociendo más profundamente a su personal, y para centrar el resultado de la evaluación, que de inicio es totalmente subjetiva, y al revisarse, comentarse y firmarse por consentimiento de ambas partes, su resultado tiende hacia la objetividad.

EVALUACION DE RESULTADOS: Cada proyecto cuenta con unidades de medida o indicadores de éxito concretos preestablecidos desde la elaboración del mismo. De acuerdo al paquete de actividades y asignación de responsabilidades, debe de asignarse una calificación que se establece del 6 al 10 como sigue:

6	MAL
7	REGULAR
8	BUENO
9	MUY BUENO
10	EXCELENTE

EVALUACIÓN PERSONAL: Se establecen varios campos de evaluación de acuerdo a los diferentes perfiles de actuación personal como se puede medir al evaluado.

- 1) APTITUDES: Comprende los conocimientos especiales o experiencia adquirida para desarrollar las diferentes actividades que se establecen en la descripción de su puesto o agenda de labores, y la eficacia (cumplir con las actividades asignadas en el tiempo y calidad previstos, con los mínimos recursos asignados) y la eficiencia (cumplir con las actividades asignadas).
- 2) ACTITUDES: Comprende la forma de cumplir con las actividades asignadas por el Instituto y su interés por ayudar a los demás.
- 3) HABILIDADES: Comprende las facultades de realizar las cosas de la mejor forma posible, identificando los problemas o debilidades y aprovechando las fortalezas o posibilidades de solución.
- 4) LIDERAZGO: Solo evaluable para quien tenga personal bajo su cargo, a menos que su contribución a los resultados del Instituto pueda ser claramente medible.

- 5) CREATIVIDAD: Solo evaluable si en el nivel de responsabilidad que le ha sido asignado, este factor se considera indispensable para cumplir su función en el Instituto.

Las calificaciones que se otorgan son las mismas que la calificación por resultados.

CALIFICACION GENERAL

Para obtener la calificación general, se obtienen los promedios de las dos áreas a evaluar, teniendo cuidado en el caso de no calificar algún campo de actuación, de no considerarlo como elemento para promediar. No necesariamente tienen que llenarse todos los renglones de la Evaluación personal (formato "B")

Cuando el evaluado obtenga calificaciones menores a 8, el Evaluador deberá acompañar un informe por escrito anexo al formato de evaluación al área de Recursos Humanos, con copia a la Dirección General, en donde recomiende las medidas de mejora convenientes para el evaluado (Capacitación, atención personal, etc.); o proponga medidas más drásticas si el resultado de la evaluación del desempeño es el resultado de actitudes negativas.

Cuando el evaluado no esté de acuerdo con la calificación del Evaluador, es indispensable que el Jefe Inmediato del Evaluador se entreviste con el evaluado, para conocer las causas que impiden el consenso en la evaluación.

Una vez firmados los formatos de evaluación, deberán obtenerse copia para el Evaluado y el Evaluador, archivándose el original en el expediente de Recursos Humanos del empleado.

Tal como se menciona en el formato, la formulación de la evaluación o su resultado, no generará para el Instituto ningún compromiso de promoción o incremento de sueldo, aunque evidentemente es un factor importante para la toma de decisiones que el Instituto considere conveniente en materia laboral.

Guadalajara, Jalisco, Noviembre de 1998.