



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

**MANUAL DEL SISTEMA PARA LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL  
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL  
- IGSS -**



**Guatemala, Octubre de 2016**



## **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Subgerencia de Recursos Humanos

### **RESOLUCIÓN No. 05-SRRHH/2017**

**SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL:** Guatemala, doce de enero del dos mil diecisiete.

El suscrito Subgerente de la Subgerencia de Recursos Humanos, tiene a la vista el MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, presentado por el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano de esta Subgerencia.

#### **CONSIDERANDO:**

Que la administración es responsable del eficiente uso del recurso humano y la eficacia en el funcionamiento de los procesos del Instituto, y que esto requiere de manuales o instrumentos de apoyo que regulen y guíen sus actividades.

#### **CONSIDERANDO:**

Que el Decreto 295 del Congreso de la República y el Acuerdo 1060 de Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social regulan la implementación de sistemas que permitan evaluar el desempeño del personal.

#### **CONSIDERANDO:**

Que el señor Gerente del Instituto, por medio del Acuerdo No. 1/2017 de fecha seis de enero del presente año, deroga los Acuerdos de Gerencia Nos. 23/2007, 24/2007 y 25/2007, e instruye emitir resolución para la aprobación del referido manual.

#### **CONSIDERANDO:**

Que la Subgerencia de Recursos Humanos en concordancia con la directriz administrativa de gestión del recurso humano, debe poner en práctica los instrumentos que sean necesarias y útiles para su implementación, en beneficio de una mejor administración.



## **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Subgerencia de Recursos Humanos

### **CONSIDERANDO:**

Que el Manual presentado cumple con todos los requisitos exigidos y necesarios para su aprobación, vigencia y aplicación, lo que garantiza su viabilidad y legalidad, haciéndolo funcional.

### **CONSIDERANDO:**

Que el Instituto por medio de su capital humano brinda a sus afiliados y derechohabientes servicios esenciales tanto de salud como en el área pecuniaria, lo que exige conducta apropiada, conocimientos y habilidades de los primeros, reflejándose en eficiencia, eficacia y optimización de los distintos servicios, mismos que por medio de la presente herramienta podrán ser evaluados y del resultado del personal se podrá tomar las decisiones y medidas administrativas necesarias sobre formación, capacitación, movilidad y desvinculación del recurso humano, para estar siempre en condiciones de mejorar dichos sus resultados.

### **CONSIDERANDO:**

Que la optimización en los servicios es viable alcanzarla con recurso humano motivado, actualizado y capaz de trabajar en equipo, metas que se persigue alcanzar con el cumplimiento de normativa vigente en el Instituto.

### **POR TANTO:**

El suscrito Subgerente, con base a lo considerado y a las facultades legales con que está investido de conformidad con el Acuerdo 06/2015 de fecha 30 de junio de 2015, que contiene la delegación de funciones de Subgerente de Recursos Humanos y el Acuerdo No. 1/2017 de fecha 06 de enero de 2017, que instruye, ambos del Gerente.

### **RESUELVE:**

**PRIMERO:** Aprobar el MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL que se acompaña a la presente, para que atendiendo a sus fines cumpla con sus objetivos y que consta de una carátula, índice y contenido en veintidós hojas impresas únicamente en su lado anverso, las cuales se encuentran numeradas, firmadas y selladas por el suscrito y forman parte de la presente resolución.

**SEGUNDO:** El contenido y las disposiciones del Manual serán revisadas y actualizadas periódicamente para que cumpla con su validez, confiabilidad y objetividad, por la



## Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Subgerencia de Recursos Humanos

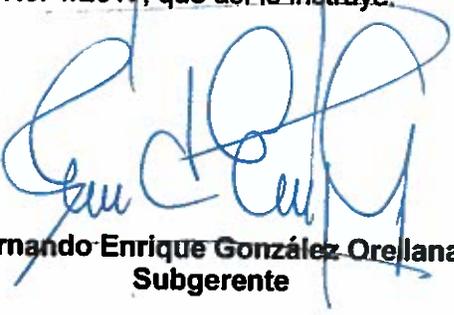
Subgerencia de Recursos Humanos a través del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano.

**TERCERO:** Se instruye a la Jefatura de Departamento del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano para que desarrolle lo ahora aprobado.

**CUARTO:** Cualquier situación no prevista o dificultad de interpretación del presente Manual, lo resolverá la Subgerencia de Recursos Humanos, por medio del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, por medio de la propia Subgerencia y en última instancia por el Gerente del Instituto.

**QUINTO:** Trasládese copia certificada de la presente Resolución y respectivo Manual, de forma inmediata a la Gerencia y a los siguientes: a) Departamento de Organización y Métodos para su conocimiento; b) Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para su publicación por los medios necesarios; c) Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano para su aplicación, socialización y supervisión; y d) Departamento Legal, para su guarda y custodia respectiva.

**SEXTO:** La presente resolución entra en vigencia el dieciséis de enero de dos mil diecisiete, en cumplimiento al Acuerdo No. 1/2017, que así lo instruye.

  
**Fernando Enrique González Orellana**  
Subgerente



Adjunto lo indicado: Manual del sistema para la evaluación del desempeño del personal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (22 folios)

FEGO/drcn



## Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Subgerencia de Recursos Humanos

La Asistente Administrativo "C" del Despacho de la Subgerencia de Recursos Humanos CERTIFICA: Que las tres hojas que anteceden, impresas únicamente en su anverso contiene fotocopia fiel de la Resolución número CERO CINCO GUION SRRHH DIAGONAL DOS MIL DIECISIETE (05-SRRHH/2017) de fecha doce (12) de enero de dos mil diecisiete (2017), correspondiente a la aprobación del "MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL"; las cuales número, firma y sello y, para los usos que correspondan, extendiendo la presente certificación en la Ciudad de Guatemala el dieciocho (18) de enero de dos mil diecisiete (2017).

*Ana Lucia Franco Veliz*

Ana Lucia Franco Veliz  
Asistente Administrativo "C"  
Subgerencia de Recursos Humanos



Vo. Bo.

*Fernando Enrique González Orellana*

FERNANDO ENRIQUE GONZÁLEZ ORELLANA  
SUBGERENTE  
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS





**MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, IGSS**

**ÍNDICE**

	<b>HOJA No.</b>
<b>I</b> <b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II</b> <b>OBJETIVOS DEL MANUAL</b> .....	<b>2</b>
<b>III</b> <b>ÁMBITO DE APLICACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>IV</b> <b>ANTECEDENTES Y MARCO JURÍDICO</b> .....	<b>3</b>
<b>V</b> <b>MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
a. Definición.....	
b. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	<b>6</b>
c. Criterios de Evaluación.....	<b>7</b>
d. Ponderación de Factores.....	<b>8</b>
e. Distribución por Grupos y Categoría de Puestos.....	<b>9</b>
f. Periodicidad de la Evaluación.....	<b>10</b>
g. Instancias Responsables.....	<b>10</b>
h. Procedimiento de la Evaluación.....	<b>11</b>
<b>VI</b> <b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>	
a. Categorías.....	<b>13</b>
b. Niveles y Escala de Calificación.....	<b>14</b>
c. Informes.....	<b>14</b>
d. Revisión e Impugnaciones.....	<b>15</b>
e. Retroalimentación.....	<b>16</b>
f. Incentivos/Recompensas.....	<b>17</b>
g. Sanciones.....	<b>17</b>
<b>VII</b> <b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>	
a. Entrevista .....	<b>18</b>
b. Boleta de evaluación del Desempeño.....	<b>18</b>
c. Informes .....	<b>18</b>
d. Plan de mejora .....	<b>18</b>
<b>VIII</b> <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>19</b>
<b>IX</b> <b>ANEXO</b> .....	<b>20</b>



## **I. INTRODUCCIÓN**

El Plan Estratégico 2013-2017 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, incluye dentro de sus metas, el desarrollo en las habilidades de sus trabajadores; así como, una actitud de cambio y confianza para renovar y fortalecer las capacidades con la finalidad de alcanzar el éxito.

Consecuentemente y con el fin de modernizar sus procesos, éste enfoca parte de su crecimiento en la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Instituto y en la Evaluación del Desempeño como parte del Subsistema de Gestión del Desempeño, que refiere a la apreciación, evaluación, retroalimentación y seguimiento del rendimiento laboral de los funcionarios y empleados, con el propósito de mejorar continuamente el desempeño de sus funciones y lograr de mejor forma los objetivos Institucionales; sin embargo, esta evaluación requiere contar con los instrumentos administrativos que la regulen en condición de normas, procedimientos, herramientas, etc., necesarios para su operatividad, lo que permitirá una medición ordenada, objetiva e integral de la conducta; así mismo, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y el rendimiento o el logro de resultados, por medio de la identificación de lo que cada trabajador hace, la evaluación de los objetivos de su actuación, clarificación de sus responsabilidades y lo que se espera de él.

La información que resulte del proceso de Evaluación del desempeño servirá para la toma de decisiones Institucionales con relación a promociones, traslados, capacitación y necesidades de desarrollo integral de personal, lo que permitirá a su vez, conocer la fortalezas y limitantes de cada trabajador; así como desarrollar programas de entrenamiento y capacitación, que ayuden a cerrar brechas encontradas.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, consciente que buena parte de la efectividad de su gestión depende del desempeño de cada uno de sus trabajadores; elaboró el Manual de Evaluación de Desempeño, cuya estructura contiene un marco conceptual general para orientar al lector en este importante tema y brindarle el marco de referencia básico para una mejor comprensión y aplicación del mismo, así como algunas consideraciones básicas para su efectivo desarrollo.



## **II. OBJETIVOS DEL MANUAL**

### **1. GENERAL**

- Contar con un instrumento técnico metodológico estandarizado que oriente al personal de las distintas áreas y dependencias que conforman el Instituto, sobre la normativa y el procedimiento a seguir para la correcta aplicación de la Evaluación del Desempeño del personal a nivel Institucional.

### **2. ESPECÍFICOS**

- Servir de guía a los participantes facilitando la comprensión y aplicación de la Evaluación del Desempeño.
- Presentar en forma esquemática e integral el enfoque general del modelo evaluativo a emplear.
- Describir de forma clara y sencilla, el desarrollo de las actividades que realizan las distintas áreas que intervienen en la Evaluación del Desempeño.

## **III. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

- El personal que conforma las distintas dependencias del Instituto, estará sujeto a la evaluación del desempeño de conformidad con su categoría y programación correspondiente.
- No están sujetos a la evaluación del desempeño, los empleados o funcionarios que se encuentren en período de prueba, los funcionarios de libre nombramiento y remoción y todos los funcionarios que por ley son nombrados por la Junta Directiva.
- La Autoridad Superior de cada Dependencia es responsable de velar por el cumplimiento del contenido de este manual y de las directrices establecidas por la Subgerencia de Recursos Humanos.



#### IV. ANTECEDENTES/MARCO JURÍDICO

##### 1. Acuerdo Número 1060 de J. D.

**“Capítulo I. Artículo 3: Instrumentos de Aplicación:** Para la adecuada administración del sistema, además de este Reglamento, debe disponerse de los siguientes instrumentos: a) Sistemas de Evaluación del Desempeño; (Reformado por el Artículo 1 del Acuerdo 1064 de la Junta Directiva, publicado en el Diario Oficial el 28-07-99, vigente en mismo día de su publicación). **Capítulo IV Artículo 43:** (Reformado por el artículo 3 del Acuerdo 1064 de la Junta Directiva, publicado en el Diario Oficial el 28-07-1999, vigente el mismo día de su publicación). La Gerencia con base en el Artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto, deberá emitir dentro de un plazo de treinta días contados a partir de la vigencia del presente Acuerdo, los instrumentos indicados en el Artículo 3 de este Reglamento, y pondrá en vigencia sistemas de evaluación del desempeño del recurso humano al servicio del Instituto. Los sistemas de evaluación del desempeño complementaran otros elementos que utilizará la Administración para tomar decisiones de manera objetiva, en relación a promociones, remociones, necesidades de capacitación y otros aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. En la evaluación del desempeño debe considerarse el record laboral.”

##### 2. Acuerdo Número 1064 de J.D.

**“Artículo 1.** Reformar el inciso a. del Artículo 3 del Acuerdo 1060 de la Junta Directiva, el cual queda de la forma siguiente:

“a. Sistemas de Evaluación del Desempeño.”

**Artículo 2:** Reformar el párrafo segundo de la literal c. del Artículo 20 del Acuerdo 1060 de la Junta Directiva, el cual queda de la forma siguiente: “La evaluación del personal al servicio del Instituto, para fines de promoción, ascenso, capacitación y otros efectos, se regirá por Sistemas de Evaluación del Desempeño.”

**Artículo 3:** Reformar el Artículo 43 del Acuerdo 1060 de la Junta Directiva, el cual queda de la forma siguiente:

**“Artículo 43.** La Gerencia con base en el Artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto, deberá emitir dentro de un plazo de treinta días contados a partir de la vigencia del presente Acuerdo, los instrumentos en el Artículo 3 de este Reglamento, y pondrá en vigencia sistemas de evaluación del desempeño del recurso humano al servicio del Instituto. Los sistemas de evaluación del desempeño complementarán otros elementos que utilizará la Administración para tomar decisiones de manera objetiva, en relación a promociones, remociones, necesidades de capacitación y otros aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. En la evaluación del desempeño debe considerarse el record laboral.”



**3. Acuerdo Número 1090.**

**“Capítulo VIII Artículo 38:** Con base en el Artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto, el Gerente deberá poner en vigor sistemas para la Evaluación del Desempeño del personal, que constituyen un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar su rendimiento. La Evaluación del Desempeño se basará en sistemas técnicos y regulará todo lo relativo a la permanencia, promoción, traslado o remoción del recurso humano al servicio de la Institución. **Artículo 39:** Los trabajadores del Instituto devengaran salarios decorosos, acorde con sus puestos y responsabilidades. La Junta Directiva del Instituto, debe determinar a propuesta del Gerente una tarifa mínima y una máxima de salarios que se aplicara a todo trabajador que ingrese a ella, y a todas las tarifas intermedias de salarios que juzgue convenientes, con el objeto que el Gerente pueda conceder aumentos de salarios, de acuerdo con la Evaluación del desempeño.”

**4. Acuerdos 23, 24 y 25/2007 del Gerente.**



## V. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### a. Definición

- La evaluación del desempeño para el personal del IGSS, consiste en la realización de un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que su personal lleva a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desempeñan; se le denomina **Evaluación por Elección Forzada**, que consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir forzosamente una o dos, que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Presenta siete características generales del desempeño laboral a las que se les denomina factores, agrupados en segmentos, con su correspondiente ponderación.
- Se fundamenta en la apreciación directa del evaluador, de acuerdo al desempeño del evaluado, lo que permite establecer una clara diferenciación entre los niveles de eficiencia y estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, su contribución a la organización, determinar problemas de integración e identificación a la organización, adecuación al puesto de trabajo, posibles disonancias, falta de entrenamiento, etc.; y que como resultado contribuye a una mejor toma de decisiones en materia de administración de recursos humanos.



## **b. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

### **1. GENERALES**

- Promover una cultura de calidad y desarrollo del recurso humano al impulsar la superación personal y profesional, en atención a una efectiva prestación de servicios.
- Facilitar la toma de decisiones en la dirección e implementación de acciones administrativas del recurso humano, tales como: promociones, traslados, ascensos, capacitación, remociones, entre otras, de acuerdo a méritos y eficiencia.

### **2. ESPECÍFICOS**

- Identificar las debilidades del evaluado de forma individual y que éste trabaje en ellas en beneficio de la Institución.
- Incrementar el nivel de competitividad y de servicio en general, permitiendo medir los avances, logros de los colaboradores entre una evaluación y otra.
- Retroalimentar a los trabajadores en relación a sus actividades para responder con rapidez y eficiencia a las necesidades del servicio.
- Atender las debilidades encontradas en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Explorar las áreas de mejora de los trabajadores, para apoyarles en su superación mediante planes de capacitación, becas y subsidios.
- Conocer las expectativas del jefe inmediato en cuanto al logro de metas y contar con personal calificado en cada puesto, que cumpla con sus aportes para lograrlos.



### c. Criterios de Evaluación

Los componentes para calificar el desempeño del personal de la Institución, corresponden a factores objetivos y conductuales aplicados en forma individual, dentro de los cuales se identifican los siguientes:

- **SEGMENTO 1: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO**  
La capacidad para hacer uso racional y óptimo de los recursos asignados para el logro de los resultados esperados y cumplimiento de metas en el tiempo establecido.
- **SEGMENTO 2: INTERÉS POR EL TRABAJO**  
Se interesa por conocer el trabajo para realizarlo mejor, pone en práctica los conocimientos adquiridos y busca mejorar sus habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño.
- **SEGMENTO 3: INICIATIVA Y COOPERACIÓN**  
**Iniciativa:** Cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo. **Cooperación:** Es la que une sus fuerzas y capacidades a otros para alcanzar un fin, un propósito, una meta, etc.
- **SEGMENTO 4: DESARROLLO DE SU TRABAJO**  
Emprende acciones para continuar su preparación técnico profesional y hace esfuerzos para mantenerse actualizado en las tendencias, prácticas y enfoques propios de su área de trabajo.
- **SEGMENTO 5: CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y LEALTAD A LA INSTITUCIÓN**  
Cumplimiento de las normas internas y externas, comportamiento apegado a la ética y la integridad, manejo honesto de recursos, equidad en la atención al usuario, manejo apropiado de la información y evitar conductas que afecten el interés de la Institución.
- **SEGMENTO 6: ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**  
**Asistencia:** Evitar faltas o ausencias de labores sin causa justificada y cumplir con los procedimientos de control establecidos. **Puntualidad:** Cumplimiento de los horarios de trabajo, evitar retrasos sin causa justificada, respetar los horarios de alimentación y cumplir con los procedimientos de control establecidos.
- **SEGMENTO 7: RELACIONES INTERPERSONALES**  
Establece relaciones sanas y productivas con su entorno, interactuando continuamente y afianzando vínculos que mejoren la comunicación con el cliente interno y externo.



**MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, IGSS**

**d. Ponderación de Factores**

La ponderación de los factores en la evaluación del desempeño se basa en dos, tomando como base las seis áreas de trabajo descritas en el Acuerdo de Gerencia 14/2007 del siete de abril del 2007.

La primera ponderación representa las áreas de trabajo donde se centran los mayores procesos para brindar un servicio eficiente y de calidad, tomando en consideración, las áreas con mayor grado de productividad y desarrollo de su trabajo, estas son: Profesionales de la Salud, Área Administrativa, Área Ejecutiva y Mandos Medios, Área de enfermería, con la ponderación siguiente:

<b>Segmento</b>	<b>Nombre</b>	<b>Punteo</b>
1	Productividad y Calidad de Trabajo	41
2	Interés en el Trabajo	8
3	Iniciativa y Cooperación	8
4	Desarrollo de su trabajo	20
5	Cumplimiento de Normas y lealtad a la Institución	8
6	Asistencia y Puntualidad	8
7	Relaciones Interpersonales	7
	<b>Total</b>	<b>100</b>

La segunda ponderación representa las áreas de apoyo en los servicios que presta el Instituto, las cuales presentan una diferencia en cuanto al interés en el trabajo, iniciativa, cooperación y relaciones interpersonales, dentro del cual se encuentran las áreas de servicios de apoyo y técnica con la ponderación siguiente:

<b>Segmento</b>	<b>Nombre</b>	<b>Punteo</b>
1	Productividad y Calidad de Trabajo	30
2	Interés en el Trabajo	10
3	Iniciativa y Cooperación	10
4	Desarrollo de su trabajo	19
5	Cumplimiento de Normas y lealtad a la Institución	8
6	Asistencia y Puntualidad	8
7	Relaciones Interpersonales	15
	<b>Total</b>	<b>100</b>



**e. Distribución por Grupos y Categoría de Puestos**

La evaluación del desempeño está realizada con base al Acuerdo 14/2007, Normativo que Regula las Jornadas, Horarios y Turnos de Trabajo del Personal al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de las siguientes áreas de trabajo:

1. **Ejecutiva y Mandos Medios:** Incluye los puestos que tienen a su cargo labores que implican delegación de funciones del Instituto como patrono, son responsables de la dirección de dependencias y unidades médicas o administrativas y tienen personal a su cargo.
2. **Profesionales de la Salud:** Comprende los puestos asignados a la prestación de servicios de salud, como médicos, químicos biólogos, odontólogos, químicos farmacéuticos, psicólogos, nutricionistas y otras disciplinas de la salud.
3. **Área de Enfermería:** Agrupa los puestos de Ayudantes y Auxiliares de Enfermería, Enfermeros Graduados, Supervisores de Enfermería, Jefes de Servicio de Enfermería y otros vinculados con labores de enfermería, con excepción del puesto de Superintendente de Enfermería.
4. **Área Administrativa:** Incluye los puestos asignados a profesionales y técnicos, así como todos aquellos que tienen asignadas funciones de soporte administrativo.
5. **Área Técnica:** Comprende los puestos de las áreas de apoyo diagnóstico como Técnicos de Laboratorio Clínico, de Banco de Sangre de Patología, de Prótesis y Ortesis, de Radiología, de Necropsias u otros de la rama paramédica; asimismo, del área de Seguridad e Higiene, Informática, Mantenimiento, Trabajo Social, Comunicación Social, etc.
6. **Servicios Varios de Apoyo:** Comprende los puestos que tienen asignadas labores de limpieza, mensajería, transporte, mantenimiento, seguridad, impresión, cocina y otros servicios de apoyo al funcionamiento de las dependencias.



**f. Periodicidad de la Evaluación**

- La evaluación del desempeño se aplicará de forma sistemática, en periodos como mínimo una vez al año, y de conformidad con la programación y el procedimiento establecido para tal efecto, bajo la coordinación de la Subgerencia de Recursos Humanos del Instituto.
- Si en las fechas programadas para la evaluación, el trabajador se encontrara gozando de licencia, permiso, vacaciones o suspensión por orden médica, la evaluación deberá realizarse con anticipación o al reincorporarse a sus labores, debiendo darse aviso a la Subgerencia de Recursos Humanos sobre dichos casos.

**g. Instancias Responsables**

1. **La Subgerencia de Recursos Humanos.** Es responsable de dirigir el proceso de evaluación del desempeño y de la actualización del Manual de Evaluación del Desempeño, sus instrumentos y de cualquier otro cambio en los elementos del sistema.
2. **El Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano.** Es responsable, específicamente el Área de Administración de Personal, de programar, coordinar y supervisar la implementación de la Evaluación de Desempeño a nivel institucional.
3. **Autoridad Superior de cada Dependencia.** Es responsable de monitorear el proceso y velar por el cumplimiento del presente manual, por parte del personal a su cargo y conforme a las directrices que dicte la Subgerencia de Recursos Humanos.
4. **Evaluadores.** Es responsabilidad de cada Jefe Inmediato, realizar de forma imparcial la evaluación del desempeño del personal y dependencia a su cargo, dar seguimiento y retroalimentación de los compromisos establecidos en la evaluación y registrar los resultados de la evaluación en el sistema que corresponda, en el tiempo y forma establecida para tal efecto.
5. **Evaluados.** Es responsabilidad del evaluado asistir en la fecha y hora acordada para su evaluación y cumplir con los compromisos adquiridos en su plan de mejora.



**MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, IGSS**

**h. Procedimiento de Evaluación**

La Evaluación del Desempeño se realizará de conformidad con el procedimiento que se describe a continuación:

DEPENDENCIA RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
		<b>INICIO</b>
Depto. de Gestión y Planificación del RRHH Planificador	1	Elabora anualmente el plan y cronograma de actividades.
	2	Revisa y prepara herramientas, materiales e insumos a utilizar en la evaluación.
	3	Orienta a evaluadores sobre el uso de herramientas, materiales e insumos a utilizarse.
	4	Emite circular con los lineamientos necesarios para que las autoridades locales y jefes inmediatos, realicen una efectiva aplicación de las evaluaciones del desempeño del personal bajo su cargo.
Autoridades Locales y Jefes inmediatos Evaluador	5	Realiza la evaluación del desempeño individual con el personal bajo su cargo, en presencia del evaluado, de conformidad con la normativa, procedimiento y programación realizada por cada dependencia para dicho proceso.
Personal Subalterno Evaluado	6	¿Evaluado se encuentra conforme con el resultado obtenido en su evaluación? SI: Se oprime el botón confirmar, para grabar en el sistema y firma la boleta impresa de la evaluación como constancia de enterado y de conformidad con el resultado. (CONTINÚA EN PASO 9) NO: Solicita una nueva evaluación al evaluador, se oprime el botón regresar, para realizar una nueva evaluación, previo a grabar en el sistema, al momento de la evaluación. (CONTINÚA EN PASO 7)
Autoridades Locales y Jefes inmediatos Evaluador	7	Revisa conjuntamente con el Evaluado la evaluación realizada de acuerdo a los criterios utilizados.
	8	¿Evaluado acepta el resultado obtenido en la revisión? SI: Firma copia impresa de la evaluación como constancia de enterado y de conformidad con el resultado. (CONTINÚA EN PASO 9) NO: Informa a su jefe inmediato su inconformidad del resultado y puede realizar en el momento, otra evaluación del desempeño previo a confirmar o grabar en el sistema. Los evaluadores serán los responsables del resultado de su personal a cargo, quedando notificados del resultado, al momento de realizar la evaluación.
	9	Verifica y firma que todas las evaluaciones de su personal a cargo se encuentren realizadas.
	10	Elabora oficio adjuntando boletas originales selladas y firmadas para remitirlas a RRHH.
Depto. de Gestión y Planificación del RRHH Planificador	11	Recibe oficios con boletas originales de las evaluaciones de desempeño realizadas en las distintas dependencias del Instituto, remite archivo para expedientes personales.
	12	Verifica resultados cruzando información del sistema e informes escritos que fueron recibidos.
	13	Elabora informe de resultados y los traslada a donde correspondan.



**MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, IGSS**

	14	¿Resultados son negativos? SI: Traslada resultados negativos a capacitación, para coordinar retroalimentación y seguimiento de casos. NO: Resultados son Positivos, traslada resultados a Subgerencia de Recursos Humanos, para que sean presentados ante las autoridades.
Subgerencia de Recursos Humanos Asistente Responsable	15	Presenta informe a Gerencia.
		FIN



## VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

### a. Categorías

Para la evaluación del desempeño, se definen cuatro categorías:

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
<b>Excelente</b>	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es óptima y rebasa las expectativas.
<b>Bueno</b>	Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.
<b>Regular</b>	Realiza su trabajo habitual, sin iniciativa y proactividad en sus funciones. Necesita mejorar y poner esfuerzo adicional para mejorar su desempeño laboral.
<b>Deficiente</b>	No cumple con las metas programadas, su calidad de trabajo es inaceptable. Su desempeño se encuentra muy debajo del esperado.



**b. Niveles y Escala de Calificación**

Los resultados de la evaluación del desempeño se encuentran definidos en cuatro niveles, con una Escala de Calificación Cuantitativa Centesimal, distribuida en igual número de categorías por factores cualitativos. Para aprobar la evaluación, el trabajador deberá tener un resultado individual mínimo dentro del Nivel "3", en Categoría de "Bueno" Escala de Calificación de "76 a 90 puntos", conforme la tabla siguiente:

NIVEL	CATEGORÍA	ESCALA DE CALIFICACIÓN
1	Deficiente	0 - 69 Puntos
2	Regular	70 - 75 Puntos
3	Bueno	76 - 90 Puntos
4	Excelente	91 - 100 Puntos

**c. Informe**

- a. La Subgerencia de Recursos Humanos presentará informe de resultados a la Gerencia un mes después de haber terminado el proceso de evaluación.
- b. El Departamento de Gestión y Planeación presenta listado oficial al Departamento de Capacitación y Desarrollo para dar seguimiento a la retroalimentación de los casos con resultado menor a 76 puntos, un mes después de haber terminado el proceso de evaluación.



**MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, IGSS**

**1. Autoridades Locales y/o Jefes Inmediatos**

- Es responsabilidad de los jefes inmediatos, llevar un registro de los resultados en los expedientes personales de todo el personal a su cargo, que estará sujeto a la evaluación del desempeño; cumplir con la programación y cronograma de actividades establecido; el resultado de la evaluación del desempeño queda notificado al momento de realizar la evaluación, con el compromiso de hacer la entrega oficial a la Subgerencia de Recursos Humanos, para el registro y resguardo dentro de los expedientes respectivos.

**2. Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano a través del Área de Administración de Personal.**

- Es responsable de elaborar informe general con el promedio de los resultados de la totalidad de trabajadores evaluados que conforman cada Dependencia y/o Unidad para remitirlo a donde corresponda.
- Gestionar los cambios en el sistema, con el Departamento de Informática, conforme a tabla de nivel, categoría y escala de calificación utilizada individualmente.
- Es responsable de elaborar el consolidado de los resultados de la Evaluación practicada por los Jefes Inmediatos y presentar los resultados obtenidos ante la Subgerencia de Recursos Humanos.
- Elaborar un informe de los resultados menores a 76 puntos de los trabajadores evaluados al Departamento de Capacitación y Desarrollo, con quien coordinará la realización del plan de retroalimentación y mejora.

**d. Revisión e Impugnaciones**

**1. Autoridades Locales y/o Jefes Inmediatos**

- De acuerdo a circular emitida por la Subgerencia de Recursos Humanos, realiza la evaluación del desempeño conjuntamente con el evaluado, aclara dudas e inquietudes que presenta el evaluado al momento de la evaluación.
- Al momento de realizar la evaluación del desempeño, el evaluador y evaluado revisan el resultado, si no está de acuerdo, puede oprimir “regresar” y realizar una nueva evaluación, este proceso es previo a oprimir “confirmar”.



**MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, IGSS**

- Después de oprimir “confirmar” la evaluación, ya es oficial, queda grabada en el sistema y procede a imprimir la boleta respectiva.
- El jefe inmediato es el único responsable de la evaluación del desempeño de su personal a cargo.
- La Gerencia podrá dar por terminada su relación laboral por haber obtenido dos evaluaciones del desempeño consecutivas menor a 76 puntos. Este proceso deberá apegarse a lo establecido en el Acuerdo 1090 en su artículo 115.
- Revisa que las boletas con los resultados de las evaluaciones, se encuentren debidamente selladas y firmadas por los Evaluados, Evaluadores y Autoridad Superior de la Unidad.
- Traslada, de forma oficial, a la Subgerencia de Recursos Humanos un listado con números de empleado, nombres completos, cargo de la totalidad de las boletas de las evaluaciones realizadas que enviará con el personal de la dependencia a cargo

**2. Departamento de Gestión y Planeación, Área de Administración de Personal.**

- Verifica en el sistema los resultados recibidos de las Evaluaciones del Desempeño realizadas por cada una de las Unidades o Dependencias del Instituto, según informes por escrito que fueron recibidos corroborando que exista la misma cantidad de pruebas en el sistema y en el listado; elabora el informe consolidado de las evaluaciones de todo el personal del Instituto.

**e. Retroalimentación**

- La naturaleza de la evaluación es de carácter formativo, por lo tanto, durante la evaluación del desempeño, el evaluador, al momento del proceso debe informar al evaluado el resultado de su evaluación, de no estar conforme el evaluado, el evaluador podrá realizar otra evaluación, previo a ser grabada en el sistema.
- Los resultados de la evaluación del desempeño permiten la objetiva toma de decisiones en cuanto acciones internas para mejorar, dentro de las diferentes dependencias en materia de capacitación.



**MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, IGSS**

- El Departamento de Capacitación y Desarrollo elabora y coordina un plan de retroalimentación para los trabajadores evaluados con resultados no satisfactorios remitidos por el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano.

**f. Incentivos/Recompensas**

- La evaluación del desempeño "Buena", le permitirá poder someterse a todos los procesos a cargo de la Subgerencia de Recursos Humanos.

**g. Prohibiciones**

- No está permitido hacer uso de la evaluación del desempeño para fines distintos de los autorizados, ni ejercer cualquier tipo de represalia, amenaza, chantaje, soborno, acoso u otro tipo de acción en contra del evaluado o del evaluador. Al trabajador que se le compruebe la infracción de la presente norma, se le aplicarán las medidas disciplinarias que el caso amerite conforme la reglamentación vigente del Instituto.

**h. Sanciones**

- Todo trabajador que no apruebe dos (2) evaluaciones del desempeño consecutivas al obtener un punteo total menor de setenta y seis puntos (76) en la escala centesimal; podrá ser sancionado según lo estable el Acuerdo 1090.
- Todo jefe inmediato o funcionario deberá de mantener las condiciones de privacidad y confidencialidad de los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas.
- A cualquier jefe inmediato que se le compruebe haber trasferido la responsabilidad de evaluar a su personal a cargo, será sancionado de acuerdo a la normativa vigente.
- Los funcionarios o empleados que no cumplan con las responsabilidades y tareas de evaluación del desempeño de sus dependencias estarán cometiendo una falta grave y serán sancionados de conformidad con la normativa específica para la administración del recurso humano del Instituto.



## **VII. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

1. Los Instrumentos de Evaluación del Desempeño, serán diseñados por la Subgerencia de Recursos Humanos, de acuerdo con las técnicas a utilizar, los factores establecidos, y los evaluadores que participen en el proceso.
  - **Entrevista:** La entrevista se realiza al momento de la evaluación del personal, el evaluado debe estar presente en su evaluación y el jefe inmediato revisa y califica uno a uno los siete segmentos que conforma la evaluación.
  - **Boleta de evaluación:** La boleta de evaluación es generada por el sistema al momento de realizar la evaluación del desempeño, la cual se oficializa al momento de confirmarla en el sistema, posteriormente se procederá a imprimir, firmar y sellar la misma.
  - **Informes:** Se realizan dos tipos de informes:
    - **Gerencia:** Se realiza un informe final de resultados, con promedios por dependencia y el promedio general institucional de resultados.
    - **Departamento de Capacitación y Desarrollo:** Se realiza un informe tipo oficio, por medio del cual se traslada el listado de los trabajadores con nota menor a 76 puntos, en físico y digital, quienes deberán completar el curso de retroalimentación.
  - **Plan de mejora:** Los jefes inmediatos serán responsables de implementar planes de mejoras con su personal a cargo. Por otro lado la Subgerencia de Recursos Humanos llevará a cabo el plan de retroalimentación con el personal que no haya obtenido un resultado satisfactorio.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, Adalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, Colombia. Mc -Graw Hill Interamericana S. A. 5ª. Ed. P. 371-374.



MANUAL DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD SOCIAL, IGSS

**ANEXOS**

**a. Boleta de evaluación del desempeño**

**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**  
**SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>Evaluado en:</b>	<b>10104-CLINICA DE PERSONAL</b>
<b>DESARROLLO DE SU TRABAJO;</b>	<b>16</b>
<b>RELACIONES INTERPERSONALES;</b>	<b>5</b>
<b>INTERES POR EL TRABAJO;</b>	<b>8</b>
<b>PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO;</b>	<b>30</b>
<b>INICIATIVA Y COOPERACIÓN;</b>	<b>5</b>
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD;</b>	<b>4</b>
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y LEALTAD A LA INSTITUCIÓN;</b>	<b>7</b>
	<b>NOTA FINAL 75</b>



**Nota:**

La nota obtenida en la evaluación del desempeño, será la nota oficial, siendo responsabilidad exclusiva del evaluador.

La Subgerencia de Recursos Humanos, únicamente registra los resultados obtenidos.

\_\_\_\_\_  
**EVALUADO**  
77240-MARIA FERNANDA NAJERA  
AGOSTO DE VELASQUEZ

\_\_\_\_\_  
**EVALUADOR**  
32827-SANDRA MILENA URIZAR  
URIZAR DE MENDIZÁBAL

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA DE LA AUTORIDAD SUPERIOR**