

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Guía de evaluación del desempeño para ser aplicada a funcionarios y funcionarias de la
Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO)

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito
parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con
énfasis en Gerencia

Laura Wong Méndez
963319

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
2006

DEDICATORIA

Al culminar este trabajo de investigación, quiero dedicar este triunfo a Dios por sus bendiciones, las oportunidades y los aprendizajes que me ha brindado.

A mi mamá, por sus enseñanzas, su apoyo y amor,
gracias a ella soy quien soy... ¡Mil gracias!

AGRADECIMIENTOS

Nuevamente quiero hacer mi profundo agradecimiento a Dios por la sabiduría, el amor, la paciencia y la tolerancia que me ha brindado hasta el día de hoy.

A AGECO, a los y las compañeras por su apoyo, el cariño y las enseñanzas que me motivan cada día a crecer personal y profesional.

A Alejandra, por su amistad, su cariño, sus consejos y su disponibilidad.

A Flory Fernández, por el acompañamiento y orientación en el proceso.

A todas las personas mayores, pues representan mi inspiración y motivación día a día.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Gerencia.

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas
Profesor Coordinador

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Guía

Licda. Alejandra Muñoz Rojas
Supervisora Laboral

Licda. Laura Wong Méndez
Estudiante

CONTENIDO

Guía de evaluación del desempeño para ser aplicada a funcionarios y funcionarias de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO)

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido	v
Índice de Siglas y Abreviaturas	vii
Índice de Anexo Metodológico	viii
Índice de Anexos Complementarios	ix
Resumen	x
Introducción	12
I. Un acercamiento teórico al tema: “Evaluación del desempeño”	17
1.1 Papel del recurso humano en una organización, empresa o sector	17
1.2 Las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica	19
1.3 Evaluación del desempeño de los/as funcionarios/as	23
1.3.1 Concepto de evaluación del desempeño	23
1.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño	25
1.3.3 Tipos de evaluación del desempeño	26
1.3.4 Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño	32
1.3.4.1 Ventajas	32
1.3.4.2. Desventajas	33
II. AGECO: “Organización pionera en la promoción de la autogestión, autonomía y empoderamiento de las personas mayores en Costa Rica”	35
2.1 ¿Qué es AGECO?	35
2.2 Políticas y objetivos	39
2.3 Estructura organizativa de la institución	41
2.4 Una filosofía de trabajo: áreas de trabajo	43
2.5 Contribuciones en la PAM	46

III. Una mirada a la evaluación del desempeño desde el personal de la Asociación	50
3.1 Descripción de la situación institucional sobre evaluación del desempeño	50
3.2 Percepción de los funcionarios en relación con la evaluación del desempeño	52
3.3 Percepción de la Gerencia y las Direcciones sobre la evaluación del desempeño	59
IV. En busca de una respuesta a la realidad institucional	65
4.1 Confrontando la teoría con la realidad de la Asociación	65
4.1.1 Concepto de evaluación del desempeño	66
4.1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño	67
4.1.3 Tipo de evaluación del desempeño	68
4.1.4 Ventajas y desventajas	71
4.2 A manera de síntesis: principales hallazgos	73
4.2.1 Determinantes de los resultados	73
4.2.2 Expectativas de desempeño	75
4.2.3 La responsabilidad de la evaluación	77
4.2.4 Factores del entorno que obstaculizan los resultados	79
4.2.5 Selección de un método de evaluación del desempeño	80
V. Propuesta de evaluación del desempeño participativa con funcionarios de la Asociación	82
5.1 Objetivos de la propuesta	82
5.2 Características de la evaluación del desempeño propuesta	82
5.3 Procedimiento para la evaluación del desempeño	83
5.4 Guía de evaluación del desempeño	86
5.4.1 Ámbito de aplicación	87
5.4.2 Responsabilidades	87
5.4.3 Propuesta de evaluación del desempeño	87
5.5. Consideraciones finales	102
Bibliografía	105
Anexo Metodológico	107
Anexos Complementarios	116

INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Administración Por Objetivos	APO
Asociación Gerontológica Costarricense	AGECO
Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor	CONAPAM
Evaluación Participativa por Objetivos	EPPO
Organizaciones No Gubernamentales	ONG's
Persona Adulta Mayor	PAM

INDICE DE ANEXO METODOLÓGICO

Metodología

Tabla Resumen

INDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Ficha de trabajo textual

Ficha de trabajo personal

Guía de observación

Guía de cuestionario para Gerencia y Direcciones

Guía de cuestionario para funcionarios(as)

RESUMEN

Wong Méndez, Laura

Guía de evaluación del desempeño para ser aplicada a funcionarios y funcionarias de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO)

Tesis Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.- San José, Costa Rica.

L. Wong M., 2006.

110h. – 1il.- 17 refs.

El objetivo general del trabajo es “Diseñar una propuesta de evaluación participativa para ser aplicada a los y las funcionarias de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO), como un insumo que permita calificar el desempeño laboral en los niveles técnico y administrativo, a la vez que promueva la eficiencia y eficacia institucional”.

La organización en estudio se dedica a fomentar espacios para la participación social de la persona adulta mayor (PAM), por medio de la promoción de grupos, estilos de vida saludable y una vejez digna.

El proyecto desarrolla una investigación de tipo propositiva, en la medida en que se plantea una guía de evaluación, que permita que AGECO determine el desempeño de sus funcionarios(as). Esta propuesta se muestra teniendo en consideración la realidad de la organización, así como el aporte de la consulta bibliográfica realizada.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que la propuesta de evaluación del desempeño, procura estimular una activa participación de los(as) funcionarios(as) de la Asociación, sensibilizarlos(as) de la responsabilidad que deben asumir, promover la cultura de evaluación desde una visión democrática y horizontal y fomentar la directriz de “rendición de cuentas”.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que la guía sea aplicada anualmente a todas las personas que laboran en la Asociación, indistintamente del cargo que ocupen.

Aunado a ello, fomentar la objetividad en el proceso y trascender el papel correctivo que pueda tener la evaluación, hacia una visión constructivista que permita que AGECO realce su participación en la comunidad nacional a partir de funcionarios(as) comprometidos(as) e identificados(as) con el quehacer y la filosofía institucional.

Palabras clave:

Evaluación del desempeño, Recurso Humano, Organización no Gubernamental.

Directora de la investigación:
Dra. Flory Fernández Chaves

Unidad Académica:
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

A raíz de la actual coyuntura influida por el proceso de industrialización, de urbanismo, de revolución tecnológica y de globalización, la población mundial ha experimentado cambios importantes en el ámbito económico, demográfico, social, político y cultural. Esta globalización de la economía mundial supone replantear los paradigmas y adecuarlos a la realidad.

El destino de un país y el cómo hacer frente a estas situaciones está directamente relacionado con sus habitantes; los conocimientos, las habilidades, la [salud](#), la cultura, las motivaciones y las condiciones de vida que posean, en otros términos los recursos humanos con que cuenta un país delinearán su propio futuro. Esto supone un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien de la propia persona, de [la organización](#) donde labora y del país en general.

Los avances que se realizan para elevar los resultados económicos de un país pasan, inevitablemente, por el compromiso de sus trabajadores(as) con los resultados finales de la [organización](#) en la cual laboran. Las personas son el elemento decisivo del éxito o el fracaso de una organización, por tanto, son el recurso más valioso que existe y hay que saber potenciarlo al máximo.

Toda organización, independientemente de su tamaño, debe conocer sus necesidades e intereses y sobre la base de éstos, debe determinar cuál es el perfil de la persona que requiere contratar, así como cuáles son los [objetivos](#) que influyen en la capacitación, la calificación, la formación y la motivación de su personal. Asimismo, tiene que valorar cómo establecer los [sistemas](#) salariales y de [incentivos](#), a fin de que sean justos y motivadores, conduzcan a la estabilidad laboral de la organización, pero principalmente faciliten la integración de las áreas administrativa, técnica, operativa, de producción, etc., según corresponda.

Esta tendencia, más generalizada y aplicada en las [organizaciones](#) de éxito, se encuentra vinculada con eficiencia, eficacia, calidad, compromiso y satisfacción del personal.

Bajo este marco, caracterizado por una validación del trabajo profesional, interesa considerar el alcance de las acciones que una organización emprende, pues sobre su base se deben establecer parámetros e indicadores de evaluación que den cuenta del trabajo realizado y esto, a su vez, conlleva a determinar la colaboración o incidencia de una u otra persona en el logro alcanzado.

A escala organizativa es importante definir procedimientos, instrumentos y herramientas, que permitan dar cuenta del desempeño del personal que labora en la empresa o institución; tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos.

Así, la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado(a). La mayor parte de los(as) funcionarios(as), pero principalmente los mandos intermedios y altos, procuran realimentar la forma como se cumplen las actividades, con el objetivo de continuar y mejorar con el quehacer cotidiano de la organización.

Las evaluaciones informales, frecuentemente realizadas por medio de una conversación, son necesarias pero insuficientes. El contar con un proceso formal y sistemático de realimentación, permite identificar el desempeño y contribución de cada persona de acuerdo con lo planificado.

Aunado a ello, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre incentivos y compensaciones dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre la persona empleada. También contribuye a identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o expresar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y adaptado a sus necesidades y condiciones. El enfoque tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los(as) empleados(as).

En la medida en que una empresa asuma un sistema de evaluación del desempeño orientado a sus características, su personal, productos y servicios, puede ahorrar pero principalmente omitir procedimientos o situaciones engorrosas, que perjudiquen la percepción que tenga un cliente u otro actor sobre la empresa.

A partir de este marco, es posible ubicar la presente investigación cuyo objetivo general es: “Diseñar una propuesta de evaluación participativa para ser aplicada a los y las funcionarias de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO), como un insumo que permita calificar el desempeño laboral en los niveles técnico y administrativo, a la vez que promueva la eficiencia y eficacia institucional”.

Aunado a él, se identifican como objetivos específicos:

1. Describir el sustento teórico-metodológico sobre el tema de evaluación del desempeño.
2. Caracterizar la estructura y el quehacer de AGECO.
3. Identificar la percepción de los(as) funcionarios(as) y las Jefaturas institucionales sobre la evaluación del desempeño.
4. Analizar desde el punto de vista teórico-práctico la realidad de la Asociación en relación con la evaluación del desempeño.
5. Elaborar una propuesta de evaluación del desempeño que contribuya al crecimiento profesional y personal de los(as) funcionarios(as) y, por consiguiente, del desarrollo institucional.

En el primer capítulo se realiza una caracterización teórica-conceptual del tema de interés; evaluación del desempeño, así como de los ejes temáticos: recursos humanos y organización no gubernamental.

En el segundo capítulo se hace referencia a la Asociación propiamente, en ella se retoman sus políticas, objetivos, estructura organizativa y programas.

En el tercer se puntualiza la percepción de los(as) funcionarios(as) y Jefaturas institucionales sobre el tema en cuestión, se profundiza en la opinión que poseen como actores centrales del quehacer y la dinámica de la organización.

En el cuarto se establece una relación entre la teoría presentada por diversos autores y la realidad que evidencia la institución en materia de evaluación del desempeño.

Finalmente, en el quinto capítulo se plantea una guía de evaluación para determinar el desempeño de los(as) funcionarios(as) de la institución.

Dado el significado que tiene la propuesta de evaluación del desempeño en la organización, la presente investigación constituye una oportunidad para plasmar los conocimientos adquiridos durante la formación en el Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia.

Resulta un aporte valioso en virtud de que las personas empleadas tienen la posibilidad de mejorar y enriquecer su desempeño, a partir de una realimentación sobre la percepción que tienen actores relacionados con la labor que se realiza. Por tanto, los intereses profesionales se fundan en proporcionar una herramienta que contribuya al mejoramiento de la misión institucional, así como al crecimiento de los(as) trabajadores(as) que operacionalizan los programas y proyectos de la organización.

AGECO representa un espacio que más allá del desarrollo profesional, ha permitido a cada una de las personas que ha laborado en ella crecer personalmente, conscientes de que la vejez, es un momento del ciclo vital, y que como tal merece ser “vivida al máximo”, con dignidad, respeto, autocuidado y autonomía.

Asimismo, la investigadora se ha desempeñado durante seis años en esta institución, lo que posibilita el abordaje del tema a partir de una realidad conocida, a la vez que permite brindar una contribución a la entidad

Se debe considerar que los alcances de la investigación se visualizan en términos de un modelo de evaluación del desempeño participativo de los(as) funcionarios(as) de la organización, consciente de que la percepción de las PAM, otros(as) funcionarios(as), la Jefatura inmediata y la propia evaluación representan un aporte para el mejoramiento continuo.

En cuanto a las limitaciones para la ejecución se encuentra la variable tiempo, en la medida en que AGECO cuenta con reducido número de profesionales, quienes deben maximizar su tiempo en el desempeño de las acciones cotidianas, de ahí que habría que determinar con anticipación y precisión los espacios de reflexión.

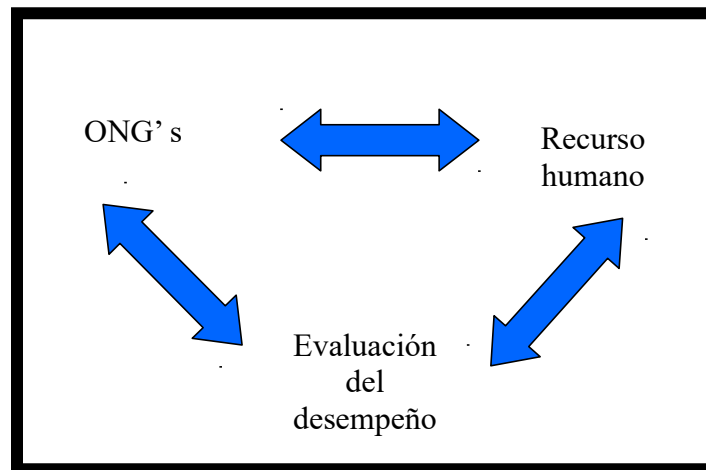
En general, contar con una propuesta de evaluación del desempeño permite que la organización mantenga niveles de eficiencia y productividad en el área programática y la administrativa, establezca estrategias de mejoramiento continuo y facilite oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todo su personal.

Además, como aporte final se espera que los(as) funcionarios(as) se encuentren motivados(as) para emprender funciones y roles, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas mayores integradas en los programas institucionales.

Capítulo I
UN ACERCAMIENTO TEÓRICO AL TEMA:
“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

Para el planteamiento de esta investigación, se retoman tres ejes temáticos que cobran gran relevancia en la medida en que constituyen la base teórica para la propuesta de evaluación, éstos son: recurso humano, organización no gubernamental (ONG' s) y evaluación del desempeño.

Figura N. 1.1
Ejes temáticos



Fuente: Elaboración propia

1.1 Papel del recurso humano en una organización, empresa o sector

A lo largo del tiempo, el término “recurso humano” referido a una empresa, institución u organización ha presentado una serie de modificaciones, teniendo en consideración, por un lado, el solo hecho de que la realidad es dinámica y cambiante y, por el otro, dependiendo del periodo, se han priorizado escuelas de pensamiento que determinan las diversas acepciones. Así por ejemplo, las personas que asumían el puesto de reclutar personal eran denominadas como asistentes sociales y empleadoras de personal (Mondy y Noe, 1997).

Hoy en día, el papel del recurso humano se circunscribe en un ambiente demandante como lo es la globalización; este contexto supone una actualización permanente de cada uno de los elementos que influyen en la dinámica organizacional, principalmente de quienes constituyen el motor de la empresa o institución.

A partir de esa realidad tan compleja, la naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo de fuerzas, es decir de aspectos, tendencias y situaciones que repercuten en la cotidianidad y por consiguiente la realimentación. El hecho de que las personas trabajen unidas e interdependientes unas de otras para cumplir con sus deberes, implica la existencia de algún tipo de estructura de relaciones formales.

En una entidad, su recurso humano integra un sistema social interno, compuesto por personas con pensamientos y sentimientos, que constituyen grupos dinámicos y cambiantes que trabajan para cumplir un objetivo en común.

Teniendo en cuenta esos elementos, es importante precisar el papel del recurso humano en una organización, pues sin lugar a dudas es el responsable de que aquella funcione satisfactoriamente de acuerdo con las exigencias, tanto del entorno externo como del interno.

En una estructura jerárquica, estas personas mediatizan su desempeño a partir de directrices, disposiciones, reglamentos o bien tareas asignadas de manera formal o informal y su empeño, dedicación y conocimiento en el área van a influir directamente en las metas organizativas.

En este marco, es relevante advertir que la administración es el proceso que se realiza para lograr satisfactoriamente los objetivos de una organización con y por medio de las personas. Aunado a ello, la administración de recursos humanos supone utilizar esas personas (recurso humano) para alcanzar los objetivos organizacionales (De Cenzo, 2001).

Los problemas en recursos humanos tienden a acrecentarse a un ritmo acelerado producto de la complejidad y características del entorno actual. La persona responsable del recurso, llámese jefe(a), gerente(a) o administrador(a) de recursos humanos, enfrenta múltiples retos que van desde la rotación del personal y el control interno hasta las regulaciones a escala nacional.

Así, conscientes del papel que representa el recurso humano en una organización, pero a la vez de la complejidad que supone interactuar con personas, por el simple hecho de serlo, este eje cobra real importancia en esta investigación.

1.2 Las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica

En su documento de trabajo final de graduación, Calvo y otros brindan un insumo teórico significativo para el desarrollo de este eje temático; de esta manera, en consonancia con su planteamiento se precisa que lo no gubernamental, supone un conjunto de organizaciones que desde la sociedad civil, asumen una labor preponderante en procesos de educación popular y programas dirigidos a llenar espacios públicos vacíos, en atención a las necesidades y demandas de la población.

Las principales ONG's son:

- Organizaciones de base que realizan esfuerzos comunitarios, con el fin de satisfacer las necesidades de la zona en la que se encuentra ésta.
- Organizaciones que con una mayor estructura formal orientan sus acciones a la prestación directa de servicios a grupos desfavorecidos.
- Organizaciones que son una instancia mediadora entre instituciones internacionales de desarrollo que brindan recursos para el desarrollo, y organismos de base nacionales, que los reciben.

La presencia de las ONG's se institucionaliza en Centroamérica en la segunda mitad del siglo XX con apoyo nacional y extranjero, dentro de movimientos como el desarrollo comunal, feminista, ecológico, político, defensa de derechos laborales, etc.

En Costa Rica, el Estado se caracteriza desde 1950 hasta finales de la década de los años 70 del siglo pasado, por su marcado protagonismo en el campo de la política social, en la cual prevalece un enfoque asistencialista que corta la posibilidad de acción de las organizaciones no estatales, circunscribiendo la labor de éstas a acciones de poca envergadura y caracterizadas por un enfoque asistencialista-filantrópico.

Sin embargo, durante la década de los años 80 y los 90 del siglo XX se presenta una serie de modificaciones en el papel del Estado, que han facilitado y estimulado la aparición de respuestas no estatales, delimitando nuevas estrategias que procuran trascender el enfoque asistencialista e integrar una orientación que estimule en las personas y grupos atendidos una actitud más participativa y consciente, que contribuya en su autodesarrollo. De esta forma se da una redefinición del papel de la sociedad civil en la resolución de los problemas y la participación estatal y no estatal en el campo de la política social.

El papel de las ONG's se revaloriza debido a la preponderancia que se le concede a la gestión privada en el desarrollo. La redefinición de la relación sociedad civil-Estado lleva a promover el surgimiento de respuestas no estatales a las distintas necesidades sociales, demarcando nuevas estrategias de sobrevivencia y definiendo nuevas redes de relaciones.

Sin duda, las ONG's constituyen *un nuevo actor* dentro de este proceso, su protagonismo se apoya en la presión ejercida por las agencias de cooperación internacional para evitar el paso de fondos mediante instituciones estatales; además, son una forma de materialización de iniciativas civiles frente a los retos que las transformaciones presentan.

A escala nacional, las ONG's asumen nuevos espacios de acción, la crisis vivida por el país en los primeros años de la década de los años 80 del siglo pasado exige acciones que permitan solucionar las necesidades de los sectores poblacionales; sin embargo y contradictoriamente con esta situación, el Estado inicia el proceso de reducción de su intervención en el área social.

Del mismo modo han venido jugando un papel cada día más preponderante como gestoras de programas sociales, que se caracterizan por ofrecer a las personas beneficiarias un bien o un servicio, así como un alto porcentaje de ellas prepara a las personas y grupos para que trasciendan la idea de “recibir” y procuren su autodesarrollo para lo cual impulsan diversos programas.

Las críticas al Estado como aparato burocrático e ineficiente por parte de organismos internacionales y de la misma sociedad costarricense, la tendencia existente en los años 80-90 del siglo XX, de gobiernos y organismos extranjeros de canalizar recursos por medio de instituciones no estatales, son elementos que ayudan a entender el contexto en el que toman auge estas entidades.

Ante los procesos de reforma estatal caracterizados por la innovación tecnológica, la internacionalización de la producción y la apertura comercial, en el campo de lo económico; la reforma del Estado y la modificación de su rol centralizado y paternalista en el campo social, junto con las crecientes demandas de la población para la participación y la toma de decisiones, hacen en la actualidad de las ONG's verdaderos espacios de soporte social para acoger algunas de estas esferas de acción, que el aparato Estado se ve imposibilitado para continuar sobrellevando.

De acuerdo con Calvo y otros (1993) y a manera de síntesis, las ONG's en la actualidad presentan una posición como actores sociales que responde a:

- El incentivo de experiencias de co-gestión en materia de políticas sociales. Aunque de manera incipiente, pues, la comunicación y el trabajo conjunto sistemático entre organizaciones de la sociedad civil, los Estados y los organismos de Naciones Unidas recién comienzan en la región.
- La dedicación de esfuerzos para discutir: cómo organizarse socialmente, cómo articular y regular las relaciones entre las personas, cómo organizar la provisión de servicios colectivos, cómo definir los ámbitos apropiados para lo público y lo privado, y cómo establecer controles y contrapesos para el ejercicio del poder.
- Contribuciones importantes al intercambio político, al proceso de reforma estatal y al régimen democrático, en los casos en que su participación se permite y estimula.
- El reforzamiento de la sociedad civil a sus instancias tradicionales y constituirse en espacios reales de participación y lucha por crear espacios a escala de toma de decisiones políticas y públicas.
- La identificación de los problemas con mayor rapidez y la acción directamente con la comunidad, logrando mayor eficiencia y eficacia en la instrumentación de políticas puntuales.
- La participación en espacios que en muchos casos deja vacíos en la clase política y el despertar de esas "reservas de civismo" existentes en las sociedades, y que no se manifiestan cuando el mundo político las ignora.
- El mantenimiento de canales abiertos a la participación ciudadana y al fortalecimiento de procesos democráticos.
- La necesidad de tener influencia en el manejo de las políticas sociales, pues actualmente, es el Estado quien las define.
- El protagonismo en la gestación, ejecución y evaluación de programas y servicios de carácter social.
- La materialización de iniciativas civiles en torno a los cambios estructurales experimentados en las últimas décadas.
- El mantenimiento de su carácter tradicional como organismos promotores y sostenedores del desarrollo individual, grupal y comunal.

AGECO, como objeto de estudio de la presente investigación, como una ONG, se enmarca dentro de los aspectos expuestos anteriormente y se constituye en una estrategia surgida desde la sociedad civil para atender la situación particular de las PAM de nuestro país; de ahí la importancia de destacar en el marco teórico, los principales aspectos relacionados con este tipo de organizaciones.

1.3 Evaluación del desempeño de los/as funcionarios/as

Al hacer referencia al tema de evaluación, existen muchas probabilidades de que inconscientemente una persona lo asocie al proceso de evaluación que se desarrolla a escala de la educación formal, un proceso que está dado a partir de una evaluación teórica y a una comprensión, casi dominio memorístico, que el(la) estudiante debe poseer sobre determinado tema.

Abordar el tema a escala laboral, igualmente, supone implicaciones, pero pretende fomentar una reflexión que facilite la revisión del desempeño, que contribuya al crecimiento profesional, personal y organizacional.

Considerando la importancia que este eje posee en esta investigación se retoman los aportes que diversos autores facilitan al respecto.

1.3.1 Concepto de evaluación del desempeño

El concepto de evaluación del desempeño es tratado o al menos mencionado en los libros relacionados con Administración de Recursos Humanos, en la medida en que constituye un parámetro importante en esta área.

De acuerdo con la consulta realizada, es posible ubicar las siguientes definiciones sobre la evaluación del desempeño:

- *“Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo.”* (Mondy y Noe, 1997: p. 326)

- *“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”* (Chiavenato, 2002: p. 198)
- *“Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.”* (<http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm> (31 mayo 2005), párrafo 3)

Otras definiciones, citadas por Chiavenato son:

- *“La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.”* (2002: p.198)
- *“Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.”* (2002: p.198)

Por su parte, a diferencia de los(as) autores(as) mencionados(as), Byars y Rue, en su libro “Gestión de recursos humanos” utilizan la terminología de evaluación de resultados, la cual es definida como *“un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”* (1996: p.302). Si bien estos autores emplean la palabra “resultados” en lugar de “desempeño”, su definición se asemeja a las anteriores.

En términos generales a partir de las definiciones citadas, es posible recalcar que la evaluación del desempeño supone un proceso sistemático, es decir lógico y ordenado, que permite revisar la manera en que la persona, en este caso, un(a) funcionario(a) labora y por ende contribuye al crecimiento de la organización.

La evaluación se realiza teniendo en consideración que la persona debe asumir la responsabilidad y el cumplimiento de las tareas, actividades y metas para las cuales fue contratada; de esa manera, éstas representan el parámetro por evaluar.

Según Chiavenato (2002: p.198), en el marco de una evaluación del desempeño resulta importante plantearse seis preguntas, que guían el insumo del modelo o propuesta por implementar.

Para efectos de la presente investigación, esas interrogantes se responden de acuerdo con la bibliografía consultada y, por ende, se adecuan a la realidad de AGEKO; estas preguntas son:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se tiene que evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién tiene que evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo hay que comunicar la evaluación de desempeño?

En materia de evaluación de desempeño, se debe considerar que este tema puede llegar a plantearse de forma subjetiva, en vista de que el desempeño humano varía de una persona a otra, de su historia de vida, del entorno donde se desenvuelve pero, por otro lado, depende de la persona que evalúa, la cual se encuentra a su vez permeada por un entorno que tiene que adecuarse a las demandas organizativas.

1.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

Si bien, la implementación de sistema o modelo de evaluación del desempeño debe responder a los objetivos que la empresa o institución se fija, fundamentalmente al que desea alcanzar en el momento de que ésta sea puesta en práctica, es importante advertir que expertos en el tema brindan algunas pautas del por qué evaluar y los objetivos que esta conlleva.

En principio, toda persona debe recibir realimentación sobre su desempeño, para conocer el cumplimiento de los objetivos, pues sin este proceso, *“las personas caminan a ciegas”* (Chiavenato, 2002: p. 199).

En consonancia con Chiavenato (2002: p.199), a continuación se presentan algunos de los objetivos de la evaluación del desempeño:

- Comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos, aunado a las fortalezas que se perciben en el quehacer cotidiano.
- Permitir que los servidores conozcan la opinión de la jefatura sobre su desempeño y sobre la base de esa opinión haya una realimentación que permita el crecimiento personal-profesional y por consiguiente de la organización.
- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despidos.

De la misma manera, de acuerdo con Swanson y Holton (2002), se debe tener en cuenta que quienes evalúan resultados observan que a la larga esta práctica se convierte en una inmensa fuente de orgullo y satisfacción. Promover una “cultura” de evaluación del desempeño genera cambios; empero, la implementación de un sistema de evaluación garantiza resultados importantes en el corto y mediano plazo, y mucho más grandes en el largo.

1.3.3 Tipos de evaluación del desempeño

Al referirse a los tipos de evaluación del desempeño, es posible identificar diversas clasificaciones según el enfoque que posea cada autor(a); no obstante, se pueden precisar algunos de los modelos que se mencionan con mayor regularidad y que para efectos de la investigación aportan un insumo significativo.

Según Chiavenato (2002), los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. Aunado a ellos, este autor expresa nuevos enfoques en la evaluación, que se caracterizan por una propuesta totalmente renovada, que se relaciona con la autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado(a), entre otros.

En la línea del autor anterior, Mondy y Noe (1997) y Byars y Rue (1996) adicionan a los métodos tradicionales; el de ensayo, normas de trabajo, escalas de calificación con ancla conductual y administración por objetivos.

De Cenzo y Robbins (2001), por otra parte, presentan una clasificación dada a partir de tres enfoques: estándares absolutos, estándares relativos y objetivos. En relación con los primeros, se identifican los puntualizados por Mondy y Noe, y Byars y Rue.

En cuanto a los estándares relativos menciona como los más populares: la clasificación en grupos ordenados, la clasificación individual y la comparación por parejas y, por último, el tercer enfoque “objetivos” supone valorar a los(as) empleados(as) en función de qué tan bien alcanzaron un conjunto específico de propósitos que se consideran críticos para un desempeño exitoso en el trabajo.

Un enfoque más novedoso, lo proporcionan Swanson y Holton (2002) en su libro “*Resultados*”; ellos se refieren al tema en función de la medición de rendimientos de sistema, de rendimientos financieros, de rendimientos de conocimiento y aptitud, de los rendimientos de los(as) participantes y del(a) interesado(a). Se plantea que una vez desarrollado cada tipo de medición se realiza un reporte de los hallazgos de la evaluación.

Otro aporte en el tema, es el de Fernández (2002), al plantear la evaluación multifuente como visión amplia de los comportamientos de un(a) profesional(a) recogiendo para ello las percepciones de aquellos(as) con los(as) que habitualmente interacciona en el trabajo: jefe(a) o jefes(as), colaboradores(as), clientes(as) o, incluso, proveedores(as).

A partir del recuento de información presentada se profundiza en este último enfoque, así como en los métodos modernos expresados por Chiavenato (2002), en virtud de que facilitan un aporte novedoso para el desarrollo de este estudio.

Así, entre los métodos modernos de evaluación de desempeño, destaca:

- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO):** este sistema supone la participación de los empleados y la jefatura de la organización, “*adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con un nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad....*” (Chiavenato, 2002: p. 213)

El “nuevo” planteamiento de este tipo de evaluación determina una visión democrática, participativa, envolvente y motivadora; está dada a partir de seis etapas, a saber (Chiavenato, 2002: p.214):

1. Formulación de objetivos consensuales.
2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.
4. Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos.
5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.

Bajo esta concepción, la evaluación de desempeño se focaliza en el futuro y no en el pasado, como se visualizaba en el enfoque tradicional. Se debe tomar en cuenta que la definición de los objetivos es un paso relevante para esclarecer las expectativas que despierta el(la) empleado(a), en otros términos, de lo que debe tener en cuenta respecto a su desempeño. Junto a ello, la conformidad del(a) empleado(a) con esos objetivos representa un aspecto prioritario.

En general, la evaluación bajo esta perspectiva trata de verificar qué objetivos se alcanzaron y cómo se puede mejorar el desempeño para incrementar las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y qué participación tuvieron la persona o el grupo en el alcance de éste.

- **Estándares de desempeño:** representa el método, implementado por las empresas General Electric y American Airlines. Estos criterios se fijan con el propósito de monitorear y evaluar el desempeño:
 - Estándares de utilidades.
 - Estándares de posición en el mercado.
 - Estándares de productividad.
 - Estándares de liderazgo en el producto.
 - Estándares de desarrollo de personal.
 - Estándares de actitud de los(as) empleados(as).
 - Estándares de responsabilidad social.
 - Estándares que reflejan el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo.

- **Evaluación multifuente:** permite “*obtener una visión amplia de los comportamientos de un profesional recogiendo para ello las percepciones de aquellos con los que habitualmente interacciona en el trabajo: jefe o jefes, colaboradores, clientes internos o externos, o incluso proveedores*” (Fernández, 2002: p. 61). Es relevante considerar que la aplicación del *feedback* multifuente en la evaluación del desempeño presenta fuertes riesgos.

Para reducir su impacto, se puntualiza algunas recomendaciones, entre ellas:

- Al iniciar su implementación, es preferible asociar esta evaluación a desarrollo, con el fin de fomentar credibilidad y confianza en la organización.
- Informar con claridad, a todo el personal, el propósito de la evaluación y cómo se van a utilizar los resultados.
- Utilizar la realimentación (*feedback*) como un aspecto más en la evaluación anual del desempeño.
- Compartir los resultados con el evaluado, inmediata y completamente.
- Dar los resultados de forma personal, en el desarrollo de una reunión.

- Utilizar la comunicación de los resultados de la evaluación para identificar puntos fuertes, oportunidades de mejora y objetivos de desarrollo.

Acorde con este método, se visualizan varias tendencias que guían la evaluación de desempeño humano:

- Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes.
- Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Cuatro tipos son: financieros, ligados al cliente, internos y de innovación.
- La evaluación de desempeño:
 - Debe basar en índices de objetivos de referencia, que puedan precisar el proceso.
 - Debe tener en cuenta el contexto general.
 - Como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos, constituye una clave integradora de los procesos.
 - Se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos.
 - Como forma de realimentación a las personas, representa un instrumento de información, que permite proporcionar orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol.
 - Hace cada vez más énfasis en los resultados, dado que las metas y objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí.
 - Se está relacionando con la noción de expectativa o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad de la persona.

Una vez identificados algunos tipos de evaluación del desempeño y con el propósito de orientar la propuesta de evaluación del desempeño que se desea promover con funcionarios(as) de AGECO, cabe advertir que la evolución en los diseños y criterios que se consideran, se presentan tanto a partir de los métodos tradicionales y como de los novedosos.

El planteamiento de Chiavenato (2002) y Fernández (2002) constituye un aporte significativo en la medida que hacen referencia a una relación horizontal-participativa entre “*funcionario(a)- jefe(a)*”, donde la evaluación va a representar un elemento para el crecimiento profesional y personal de ambos y, por ende, las medidas constructivas, más que correctivas que se lleguen a implementar, van a permitir el crecimiento de la organización.

Si bien ambos autores recalcan en una evaluación participativa, Fernández (2002) proporciona una visión más amplia con la evaluación multifuente, al considerar la percepción de otros(as) actores como colaboradores(as), clientes (as) o proveedores.

El panorama se extiende y permite retomar la opinión de otras personas relacionadas con el quehacer institucional, por ejemplo, jefaturas, otros(as) funcionarios(as), beneficiarios(as) de los servicios, etc.

Otro elemento por destacar es la posibilidad de que el(la) funcionario(a) “*evaluado(a)*” brinde la opinión de su desempeño; con ello habría una percepción que se espera sea responsable y principalmente honesta.

En síntesis, si bien no hay preferencia por lo que precisa un(a) único(a) autor(a), se valora la posibilidad de extraer los aportes más significativos de cada uno(a), con el objetivo de promover un enfoque más integral, que permita retomar las percepciones y, por consiguiente, fomentar mayor participación, empoderamiento y autogestión.

1.3.4 Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

Determinar las ventajas y desventajas de la implementación de un proceso en una organización depende de la industria, el tipo de institución o empresa, de la persona, las funciones que ejecute, si está en contacto con el público y de las jefaturas, entre otros aspectos por tomar en cuenta.

Si bien, en cada uno de los métodos, tanto los llamados tradicionales como los modernos, se pueden resaltar pros y contras, a continuación se identifican algunos que se presentan de manera generalizada, según los autores consultados: Mondy y Noe (1997), Byars y Rue (1996), Chiavenato (2002) y De Cenzo y Robbins (2001).

1.3.4.1 Ventajas

La organización que cuente con un sistema de evaluación del desempeño eficaz, eficiente y legitimado formalmente en todos los niveles correspondientes, puede obtener múltiples beneficios y ventajas.

Entre las principales ventajas se ubican:

- Toda persona debe recibir realimentación sobre su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo.
- Posibilita la toma de decisiones en relación con el desempeño de un(a) empleado(a).
- Sirve para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto de la persona como de la organización en general.
- Permite corregir cualquier inconsistencia que se esté presentando en el desempeño de un(a) funcionario(a).
- Permite hacer énfasis en la persona que ocupa el cargo y no en la impresión sobre los hábitos personales observados en el trabajo, los cuales si bien cumplen un papel importante, no son prioritarios.

- Fomenta la posibilidad de mejoramiento en el desempeño y en la consecución de resultados.

1.3.4.2. Desventajas

Al determinar las desventajas de uno u otro método de evaluación, cabe precisar que habrá tantas como tipos de organizaciones existen; sin embargo, en general se evidencia las siguientes:

- Carencia de objetividad: en la mayoría de ocasiones resulta difícil medir factores tales como la actitud, la lealtad y la personalidad.
- Error de halo: *“tiene lugar cuando el evaluador percibe que un factor tiene una importancia primordial y da una calificación global buena o mala a un empleado con base en este solo factor.”* (Mondy y Noé, 1997: p. 339)
- Indulgencia/rigor: se presenta al *“conceder calificaciones altas no merecidas, con frecuencia, este comportamiento está motivado por un deseo de evitar la controversia por la evaluación.”* (Mondy y Noé, 1997: p. 339)
- Tendencia central: ocurre cuando se califica incorrectamente a los(as) empleados(as) cerca del promedio o punto medio de la escala.
- Prejuicio por comportamiento reciente.
- Prejuicios personales: vinculados con características personales de los(as) empleados(as): raza, sexo, religión, discapacidad o edad.
- Énfasis en completar formularios más que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.

Al hablar sobre la evaluación del desempeño, hay múltiples variables que deben considerarse, tales como las que se expresaron anteriormente. Aunada a ellas se encuentra la claridad de uso que debe tener la organización que decide implementar un sistema de evaluación del desempeño de sus funcionarios(as).

Otros elementos como la responsabilidad de evaluar, el periodo de evaluación y el método por utilizar son determinantes claves que se deben considerar en principio. En la medida en

que una institución o empresa priorice su objetivo de evaluación, es importante compartirlo con todas las personas relacionadas con la cultura y el clima organizacional.

Si un proceso de evaluación de desempeño llega a ser legitimado en una institución, es muy probable que se puedan resolver situaciones que, de lo contrario, continuarían repercutiendo en el cumplimiento de las metas.

En términos generales, los tres ejes “cobran” un valor relevante, por cuanto el recurso humano es el encargado de operacionalizar las acciones que se promueven en AGEKO, una organización no estatal, que realiza importantes esfuerzos para cumplir con las disposiciones y normativa que corresponde al recibir recursos económicos del sector gubernamental, una de ellas es la evaluación del desempeño de sus funcionarios(as).

Capítulo II

AGECO: “ORGANIZACIÓN PIONERA EN LA PROMOCIÓN DE LA AUTOGESTIÓN, AUTONOMÍA Y EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS MAYORES EN COSTA RICA”

AGECO, como organización no estatal, surgida desde la sociedad civil para atender la situación particular de las PAM de nuestro país, representa el espacio institucional a partir del cual se realiza la investigación; de ahí que a continuación se profundiza en su dinámica y quehacer.

2.1 ¿Qué es AGECO?

Es una institución no gubernamental, fundada en el año 1980. Es creada con el propósito de generar programas y servicios a la población de 60 años y más del país.

De acuerdo con sus Estatutos *“es una entidad de bien social no lucrativa, de utilidad pública de carácter privado y por su naturaleza, su plazo será indefinido”* (Capítulo primero, artículo 1).

Ofrece diversas opciones para que la PAM disfrute de una etapa de la vejez plena, digna y productiva. El interés institucional se enfoca hacia lo social por cuanto procura reflexionar sobre la situación de este grupo poblacional y plantear soluciones pertinentes, para que disfruten de mejores condiciones de vida, tanto en el ámbito personal como en el familiar, el comunal y el social.

Según el capítulo segundo, artículo cuarto de sus Estatutos, los fines de la organización son:

- *“Estudiar la problemática de la Tercera Edad y las soluciones que sean pertinentes para que este grupo social disfrute de una vejez digna acorde con su condición de ser humano, tanto en el aspecto personal como familiar y social.*

- *Promover, estudiar y participar en todas las actividades dirigidas a lograr la definición de políticas y promulgación de las disposiciones legales que sean inherentes a la Tercera Edad, así como velar por su cumplimiento.*
- *Crear conciencia en la comunidad y en los individuos pertenecientes a ese grupo social del valor humano o intelectual de la Tercera Edad”.*

Aunado a ellos, se identifica la misión de la Asociación, a saber:

"Somos una organización no gubernamental pionera en la construcción de espacios de participación para las Personas Mayores en Costa Rica. Ofrecemos programas, servicios y consultoría técnica a la Persona Mayor, la familia, las instituciones y la comunidad en general, en las áreas de promoción, educación y prevención. Nos caracterizamos por la calidad de nuestras acciones y por la calidez de nuestro recurso humano. Nuestro propósito es dignificar a la Persona Mayor y promover un envejecimiento saludable".

Por su parte, la visión es:

"Trabajamos por mantener el liderazgo en la conducción de acciones en el área gerontológica que sean innovadoras, oportunas, transformadores y eficientes, con el soporte de nuestro personal altamente calificado, la infraestructura necesaria y los recursos económicos que nos permitan cumplir con nuestra misión".

Es importante considerar que el año pasado, se plantea el interés de reformular la misión, la visión, políticas y objetivos; no obstante, a la fecha los citados aspectos son los que continúan rigiendo institucionalmente.

Desde el punto de vista personal, si bien, ambas declaraciones validan y legitiman el accionar institucional orientado a la dignificación de las personas mayores, por medio de la promoción de un envejecimiento y una etapa de la vejez saludables, de acuerdo con la orientación y la metodología implementada en los Programas durante los últimos años,

resulta válido que aquéllas recalquen el trabajo en red, la autogestión, la autonomía y la participación con enfoque de derecho en las PAM.

Si bien en el documento institucional “Perfil de la Asociación Gerontológica Costarricense” (2004), se identifican tres momentos de corte programático desde su fundación, se añade uno que responde a la coyuntura del trabajo en redes; de esta manera se tiene que el primer momento responde a la identificación de la filosofía de trabajo; en él se realizan acciones asistenciales con el alquiler de equipo auxiliar por sumas simbólicas, mediante el asesoramiento técnico y donaciones económicas se apoya la creación de centros diurnos.

Asimismo, se ofrece capacitación a Hogares de Ancianos en áreas como recreación, fisioterapia, nutrición, terapia ocupacional. Paralelo a esta labor, se impulsa un proceso de educación permanente en la comunidad, así como la producción de material educativo.

El segundo momento en el año 1986 marca un hito histórico en la medida en que se manifiesta un claro trabajo con las PAM desde las comunidades, que da pie al programa “Clubes de personas mayores” cuya filosofía promueve una visión autogestionaria y participativa para la construcción y consolidación de herramientas que permitan mejorar las condiciones de vida de las PAM.

Además se genera un trabajo de vanguardia con el programa “Campaña educativa sobre el envejecimiento” con escolares, familiares y cuidadores de personas de edad avanzada.

En la tercera etapa, en el año 1990, se intensifica el proceso educativo con la diversificación de las temáticas abordadas, se abre el espacio de participación social solidaria que permite consolidar y promover un cambio en la concepción del voluntariado, así como el aprovechamiento de la experiencia de la PAM.

En esta década se fomentan los espacios para la automatización de los programas y se da la producción de vídeos con contenido educativo:

- “Vivir mejor”, sobre nutrición para persona mayor.
- “En ritmo con los años”, sobre ejercicios.

De acuerdo con la experiencia de trabajo, la última etapa responde a la década actual, específicamente a partir del 2004, año en que los programas institucionales revalorizan una orientación y terminología enfocada al trabajo en redes.

Este planteamiento se desarrolla conscientes de que cada uno de los grupos o proyectos generados desde las áreas de trabajo responden a un enlace de actores, quienes a su vez aúnan esfuerzos, recursos materiales, económicos, tecnológicos y de infraestructura en miras con una sociedad justa, equitativa y solidaria.

Evidentemente, en cada uno de los momentos de la historia institucional se vislumbran comunes denominadores, entre ellos el trabajo en equipo y las relaciones interinstitucionales, que han facilitado la coordinación y la labor ordenada para generar acciones que respondan a las necesidades de las PAM del país.

Importantes espacios para la evaluación y la planificación estratégica han permitido el cumplimiento de objetivos con mejores resultados a partir de los recursos disponibles. A la vez estos procesos han determinado la eficacia, eficiencia y efectividad de las acciones implementadas, así como el replanteamiento permanente del quehacer institucional.

El trabajo de AGECO, pionera en promover un cambio en el paradigma de la concepción y trabajo integral de las PAM en el país, ha fomentado la necesidad de estrategias para la organización de este grupo etario, la promoción de grupos autogestionarios y la participación en procesos de toma de decisiones.

Por otra parte, se debe considerar que hasta el año 2002, la principal fuente de financiamiento de la Asociación fue la venta de timbres fiscales en el país. No obstante, en febrero de ese año, por iniciativa del Poder Ejecutivo es presentado a la Asamblea Legislativa el proyecto “Ley Reguladora de los Derechos de Salida del Territorio Nacional”, expediente N° 14617, aprobado el 19 de setiembre, firmado por la Presidencia de la República el 26 de setiembre y finalmente publicado el 24 de octubre en La Gaceta N° 205.

De esta manera, con la entrada en vigencia de esa Ley, la institución pierde la concesión de la venta de los timbres, lo que a su vez genera una adecuación en las acciones que se venían realizando.

Entre el año 2003 y el 2005, con el propósito de dar sostenibilidad a sus programas, AGEKO ha presentado proyectos al Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM), organismo rector en materia de este grupo poblacional, que permiten financiar algunas de sus labores. Asimismo, del año 2004 hasta la fecha recibe el apoyo del Gobierno Central y a la fecha se encuentra en proceso de consecución de “otros” recursos que permitan la continuidad de sus servicios.

Si bien, esta inestabilidad económica ha provocado incertidumbre en el quehacer institucional, se ha logrado maximizar los recursos y los esfuerzos.

2.2 Políticas y objetivos

En el documento “Quehacer institucional” se muestran las directrices generales a partir de las cuales se rige la organización; estas son:

- *“Procurando la realización de las personas mayores mediante su participación en la familia, el aprendizaje continuo, el desarrollo personal y su integración a la comunidad, AGEKO debe generar y ofrecer opciones de tipo educativo, preventivo, promocional y asistencial, que les permitan proyectar sus capacidades físicas sociales, espirituales y culturales.*

- *Respondiendo al principio fundamental que plantea una vida independiente al interior de la familia y de la comunidad, AGECO debe promover la eliminación de estereotipos, en la búsqueda de una nueva concepción del envejecimiento, donde la persona mayor se convierta constructora de su propia realidad.*
- *Atendiendo a las necesidades de crecimiento y diversificación institucional, AGECO debe procurar el intercambio de experiencias y conocimientos con organismos nacionales e internacionales, así como fomentar la investigación para conocer la situación real de las personas mayores en Costa Rica.*
- *Partiendo de que la educación es un proceso continuo de formación y crecimiento humano, en la medida en que la persona adquiere y aplica conocimientos, AGECO debe promocionar mensajes que refuercen una imagen saludable y socialmente productiva de las personas mayores”.*

La declaración de estas políticas da cuenta de que el quehacer de la Asociación se enfoca a un espacio de promoción y divulgación de estilos saludables en la PAM, más que a uno asistencial.

Cada una de las acciones que se implementan, están dadas a partir de una orientación socioeducativa, es decir, promueven la participación activa de la población, consciente de las capacidades, habilidades y destrezas que poseen, principalmente conscientes de que si bien el paso de los años supone cambios, éstos no deben ser visualizados como un obstáculo, sino como una oportunidad para vivir una vejez digna y saludable.

Por su parte, los **objetivos** institucionales, identificados en el mismo documento, se enfocan a:

- *“Educar a la población en general acerca del proceso de envejecimiento, destacando en éste los valores de las personas mayores.*
- *Contribuir con la eliminación de estereotipos sobre la vejez y la discriminación de las personas mayores.*

- *Involucrar otros grupos de población en las acciones que se desarrollan por las personas mayores, propiciando la integración social y la multiplicación de recursos en la comunidad.*
- *Motivar a la persona mayor para que asuma un rol activo que le procure su bienestar y realización, en el seno de su familia y su comunidad.*
- *Promover la organización de grupos de personas adultas mayores en la comunidad, a fin de lograr su integración y desarrollo individual satisfactorio.*
- *Fomentar la investigación en diversas áreas, acordes con la realidad nacional y necesidades de la institución.*
- *Procurar mecanismos de coordinación con entidades nacionales e internacionales, a fin de maximizar esfuerzos y complementar recursos de manera eficiente y eficaz.”*

Desde su constitución, AGECO se ha caracterizado por un trabajo de vanguardia con la población adulta mayor; fuertemente permeado por la promoción de relaciones interinstitucionales e intergeneracionales.

Estos aspectos se muestran plasmados en los objetivos, que tienen como fin último legitimar el papel de la PAM en la sociedad costarricense.

2.3 Estructura organizativa de la institución

La organización está constituida por una Asamblea General, conformada por personas físicas, quienes tienen diversas categorías de asociados: fundadores, honorarios y activos.

Según el artículo octavo de sus Estatutos:

- *“Tendrán carácter de miembros fundadores, las personas que aparecen firmando el acta constitutiva con las mismas atribuciones de los miembros activos.*
- *Son asociados activos los miembros inscritos como tales en el registro de asociados que contribuyan con una cuota mensual, que trabajen activamente en las diferentes actividades organizadas por la institución.*

- *Son miembros honorarios, todas aquellas personas físicas o jurídicas, asociadas o no, que con su aporte personal o económico, colaboren notablemente con la Asociación y como tales sean acreedores a tal designación. Serán nombrados por la Asamblea General y tendrán derecho a voz, pero no a voto”.*

Así, la Asamblea General es el órgano máximo de la Asociación, compuesta por la totalidad de sus asociados(as), quienes se reunirán en forma ordinaria una vez al año en enero, para escuchar los informes de labores de la Presidencia, la tesorería de la Junta Directiva y la Fiscalía, así como elegir cuando corresponda a los(as) miembros de la Junta Directiva y Fiscalía.

Aunada a la Asamblea se ubica la Junta Directiva, que es el órgano que dirige la organización y está compuesta por nueve personas en pleno uso de sus derechos de asociadas, que serán electas en la Asamblea General Ordinaria, cada dos años. En general está integrada por un(a) presidente(a), vicepresidente(a), secretario(a), tesorero(a), sub-tesorero(a) y cuatro vocales.

Participarán además en la Junta Directiva, cuando así lo deseen, los(as) Presidentes(as) Honorarios Vitalicios designados por la Asamblea. Entre las atribuciones de la Junta Directiva se encuentran:

- *“Ejecutar los acuerdos tomados por la Asamblea General de Asociados.*
- *Tomar los acuerdos necesarios para que la Asociación cumpla sus fines.*
- *Nombrar las Comisiones que considere necesarias para el cumplimiento de sus fines.*
- *Elaborar reglamentos, y las reformas a los estatutos que deba someterse al conocimiento y aprobación de la Asamblea General Extraordinaria.*
- *Nombrar el personal administrativo que considere necesario.*
- *Velar por el fiel cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la Asociación y velar por el patrimonio de ésta.*

- *Proponer a la Asamblea General el traspaso o negociación de cualquier título de los bienes inmuebles de la misma y las circunstancias que así lo justifiquen.*
- *Acordar la compra de bienes inmuebles y bienes muebles y aceptar donaciones y legados.*
- *Aprobar en el mes de diciembre de cada año el Presupuesto General Ordinario para ser presentado en Asamblea General.*
- *Aprobar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos asociados.*
- *Conocer las renunciaciones de los miembros de la Junta Directiva y nombrar sus sustitutos por el resto del periodo”. (Estatutos de la Asociación Gerontológica Costarricense)*

Dependiente de la Junta Directiva se ubica la Gerencia General, que a su vez tiene adjuntas el área administrativo-contable y el área programática. En esta última, se ubican una Dirección Ejecutiva y una Dirección Programática, asumidas por Zaida Esquivel Murillo y Alejandra Muñoz Rojas, respectivamente.

En esta área se sitúan los programas y proyectos mediante los que se operacionalizan las estrategias de atención a las personas mayores, a la fecha se encuentra integrada por cinco trabajadoras sociales, una educadora física y un comunicador social; este último labora medio tiempo.

Por su parte, el área administrativo-contable está integrada por diez funcionarios(as).

2.4 Una filosofía de trabajo: áreas de trabajo

Bajo el lema “Por una vejez digna”, AGEKO ha logrado abrir brechas y generar nuevos espacios en el trabajo con las personas mayores, enfrentando estereotipos sociales que atentan contra la dignificación de esta población, y ha creado una serie de programas novedosos que abarcan diversas áreas de interés para la satisfacción de necesidades y expectativas de este grupo, tales como: programas educativos para personas mayores; prejubiladas-jubiladas; familiares que atienden personas mayores en sus casas; grupos organizados en la comunidad entre otros.

El interés permanente de la organización ha sido fomentar el papel de la PAM en la comunidad nacional, e inculcar niveles de responsabilidad en lo que respecta al establecimiento de prácticas saludables a lo largo de la vida.

Las actividades de AGEKO benefician directamente a más de cuatro mil PAM; ha agrupado más de cien clubes en diferentes comunidades del ámbito nacional, favorece y brinda información a la población en general, mediante programas en los medios de comunicación, como “Con sello de oro” producido por SINART y “La voz de AGEKO” transmitido por Radio Fides, y publicaciones de material educativo, algunas de ellas:

- Manual de ejercicios para la Tercera Edad.
- Algunos consejos prácticos en la Tercera Edad.
- Alimentación saludable para la Persona Mayor.

Además, la institución es miembro activo de los principales organismos mundiales de Gerontología: *Help Age Internacional*; *International Association of Gerontology* y *Red Iberoamericana de Asociaciones de Adultos Mayores (RIAMM)*.

Para efectos del trabajo directo con las personas mayores se identifican cinco áreas:

- Educación
- Participación social
- Comunicación
- Investigación y documentación
- Servicios

En relación con el área **Educación** se ubican los siguientes programas:

- Educando para el envejecimiento: responde a los cursos y talleres que se imparten en las instalaciones de la Asociación; en la actualidad, bajo esta modalidad las sesiones son de guitarra, taichí e inglés.

- Formación para personas cuidadoras.
- Jubilación
- Educación en la comunidad.

Desde este ámbito se benefician más de doscientas personas mayores de cincuenta años, que participan en los diversos espacios que se habilitan con el propósito de promover estilos de vida saludables en miras con una etapa de la vejez digna y participativa.

Participación social es el área que concentra mayor cantidad de personas mayores; en ella se encuentran los programas:

- Red Nacional de Clubes: ha promovido la organización de las personas mayores en las comunidades, hoy día se cuenta con unos ciento diez grupos, donde se benefician directamente unas tres mil quinientas PAM.
- Personas Mayores Voluntarias: mediante este programa se brinda el apoyo de personas voluntarias a veintidós instituciones. Actualmente participan unas doscientas personas de cincuenta años y más, que como voluntarias brindan servicios al público en distintas instituciones, por ejemplo: hospitales, bibliotecas, museos; de igual forma, se brinda apoyo y acompañamiento a madres solteras y familias en condiciones especiales, entre otros.
- Promoción social: corresponde a las actividades artísticas, sociales y recreativas que se fomentan para la población mayor y la comunidad en general.
- Proyectos interinstitucionales: responde a las gestiones que se desarrollan con instancias públicas y privadas para generar nuevos proyectos.

En el área de **Comunicación** se identifica la participación en los medios de comunicación: radio, prensa y televisión; así como el boletín informativo etc.

Además, esta área promueve las relaciones interinstitucionales, que supone la participación en comisiones de trabajo que analizan situaciones de realidad nacional y PAM.

Investigación y documentación es la cuarta área, comprende el Centro de Documentación especializado en temas relacionados con la geriatría y la gerontología, y atendido por personas mayores voluntarias, a la vez que desde el programa de Desarrollo Investigativo se generan proyectos con universidades e instituciones públicas y privadas.

Servicios abarca el alquiler de equipo auxiliar para personas mayores de escasos recursos, principalmente.

Por último, se identifican los **Proyectos Específicos**, que surgen a partir de las necesidades de la población adulta mayor.

En general, estas áreas permiten dar cuenta del trabajo que ha implementado la institución para, con, por y desde las PAM del país. Una labor que legitima el papel de la PAM, resignificando el “*ser viejo(a)*” conscientes de que a pesar de la edad, se posee conocimientos, experiencia, habilidades, capacidades y destrezas que contribuyen a la comunidad nacional.

2.5 Contribuciones en la PAM

El documento “22 años de trabajo: Nuestros logros” (Febrero, 2003) sintetiza los beneficios del trabajo de la Asociación en la población adulta mayor y en la sociedad en general, en tres aspectos fundamentales:

- **Nueva imagen del envejecimiento y la vejez**

Se ha desarrollado de manera constante una labor de sensibilización en la población en general, mediante estrategias como: campañas en las escuelas, mensajes educativos en los medios de comunicación, talleres de capacitación y educación para las familias y las personas que cuidan a las personas mayores, la producción de boletines y publicaciones.

Los mensajes más importantes refieren a la sensibilización de la población en temas como:

- Todas las personas envejecemos.
- Para envejecer con calidad se deben asumir estilos de vida saludables.
- La vejez puede ser concebida como un momento de oportunidades.

•Nuevo perfil de la persona mayor

Hoy día, gracias a los nuevos espacios y al fortalecimiento y desarrollo de programas educativos, las personas mayores tienen más y mejores oportunidades para continuar desarrollándose como personas y de esta manera, ampliar sus conocimientos y mejorar sus aptitudes y condiciones físicas, como resultado de ello, las personas mayores:

- Se encuentran más informadas.
- Son más independientes.
- Practican de hábitos de vida saludables.
- Han fortalecido su autogestión como persona y con ello, un mayor empoderamiento en la sociedad costarricense.

•Generación de espacios de participación social para las personas mayores

Con su labor, AGEKO abre nuevos espacios de participación para la persona mayor; no sólo de carácter recreativo, sino educativo, organizativo y de proyección comunal y social.

En relación con las contribuciones de las PAM al participar en los programas y servicios se tienen:

- Identificación del autoconcepto de la PAM:

Por medio de las actividades desarrolladas en los programas, cursos y talleres, las PAM logran satisfacer muchas de sus necesidades, lo que permite reforzar la seguridad en sí mismas para resolver sus problemas o buscar ayuda mediante otras personas.

- Prevención de la depresión:

La posibilidad de establecer contacto y de mantener nexos y redes con otras personas son factores que favorecen la prevención de depresiones, brindando apoyo y soporte en situaciones difíciles.

- Manejo del aislamiento:

Mediante la participación en los servicios institucionales, la PAM puede aumentar el contacto social, establecer nuevos intereses y metas personales que estimulen las actividades dentro y fuera de la familia.

- Mejoramiento de la salud física y mental:

A partir de su integración a un grupo y de las actividades que se realizan, la persona mejora su actividad física y mental, conservando y aumentando su funcionalidad vital.

- Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades:

Con el intercambio de experiencias y conocimientos que se generan en los procesos, la PAM tiene la oportunidad adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

- Utilización de los recursos comunales e interinstitucionales:

Con la conformación, integración y organización grupal, las PAM tienen mayor facilidad de acceder a diversos servicios públicos y privados en la comunidad y el país.

Aunadas a las contribuciones, se pueden inferir algunas de las necesidades que los diferentes programas procuran satisfacer:

- Fomentar:

- El sentido de pertenencia.
- El sentido de logro.
- El sentido de protección.
- El contacto social.
- La oportunidad de intercambiar experiencias.
- El compañerismo.

- Promover:
 - La interacción.
 - El mantenimiento de nexos entre las PAM, la familia y la comunidad.
- Facilitar:
 - El acceso a diversos recursos comunales.
 - La recreación.
 - La participación grupal, comunal y social.
- Motivar nuevos intereses y metas.
- Mejorar las capacidades físicas y mentales. (Corrales y Wong, 2003)

En términos generales, consciente del proceso de envejecimiento que se experimenta a escala mundial y por ende nacional, la Asociación ha emprendido una serie de acciones que le han permitido legitimar la actuación de la PAM en el país, un papel caracterizado en el reconocimiento de los derechos de este grupo poblacional, aunada a la convicción y el realce de sus capacidades, habilidades y destrezas.

Una vez que se ha profundizado en el quehacer de AGEKO, espacio institucional a partir del que se desarrolla la investigación, a continuación se hace referencia a la percepción que tiene algunos(as) de sus funcionarios(as) en relación con la evaluación del desempeño.

Aunque el tiempo de laborar entre un(a) funcionario(a) y otro(a) varía, y por consiguiente su visión de mundo y el conocimiento que posee de la Asociación también, se retoma la posición de doce de las personas que a octubre del año 2005 laboran en la institución, conscientes de que en ese momento las acciones que ellas realizan tienen una incidencia en el quehacer organizacional.

Capítulo III

UNA MIRADA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DESDE EL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN

3.1 Descripción de la situación institucional sobre evaluación del desempeño

Conscientes de que a escala organizativa contar con un sistema formal y sistemático de realimentación, permite identificar el desempeño y la contribución de cada funcionario de acuerdo con sus responsabilidades, es posible ubicar la opinión que tienen los(as) funcionarios(as) de AGEKO en relación con la evaluación del desempeño.

Tal y como se expresa anteriormente, en la actualidad, la organización atraviesa una coyuntura especial, dado que en el año 2002, al cambiar el sistema de cobro de timbres en el país, se pierde la concesión de su venta y con ello la principal fuente de ingresos. Esta situación ha provocado una adecuación en las acciones que se realizan, por ejemplo, restringir los gastos de apoyo en alimentación al máximo, incrementar sustancialmente las cuotas simbólicas que se cobran por participar en los grupos, cursos y talleres que cuentan con el apoyo profesional de un(a) instructor(a), etc.

El desfinanciamiento institucional ha obligado a efectuar una serie de gestiones vía Asamblea Legislativa, Contraloría General de la República, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y CONAPAM, que si bien han permitido recibir presupuesto del Gobierno durante los años 2003 – 2005 y dar continuidad a los programas institucionales existentes, así como a la ejecución más de diez proyectos novedosos, han generado la contratación de servicios profesionales de personas en diversas áreas, quienes se encargan de planear, ejecutar y evaluar proyectos según los requerimientos institucionales.

Tanto estos(as) profesionales como el personal que labora permanentemente en la organización, se desempeñan conforme a lo establecido en los planes de trabajo y a los imprevistos.

Aunque se efectúan recomendaciones y seguimiento a las acciones que se promueven, no se implementa ningún tipo de evaluación, entendida como proceso metódico, lógico y ordenado que dé cuenta del desempeño y la contribución de los(as) funcionarios(as) en la organización.

Se debe considerar que desde la Dirección Programática se brindan sugerencias sobre la línea de trabajo por seguir, así como las recomendaciones sobre la planeación, la implementación y la evaluación de las gestiones que se desarrollan. La orientación permanece en un espacio de comunicación y recientemente de registro de las observaciones por escrito, que permite que la(s) persona(s) responsable(s) por Programa se realimenten y adecuen las acciones según las características de la población, filosofía del Programa y de la institución.

Este tipo de valoración basada en espacios de reunión que permiten informar y reflexionar sobre el desempeño en una actividad, resulta útil y necesario, pero insuficiente por cuanto no determina el alcance y los avances obtenidos por la persona

responsable, además en el caso del Programa Clubes que se encuentra coordinado por tres personas, se deja de lado la evaluación del desempeño que funge cada una.

Un aspecto relacionado con lo expresado, es que por lo general desde las jefaturas se determina el cumplimiento de las actividades en función de su ejecución, seguido por la cantidad de personas que participa en cada una, pero no se cuenta con un sistema confiable, efectivo y adaptado a las necesidades y condiciones de la institución, ni de la población meta, que permita dar cuenta de los resultados y, sobre todo, mejorar el desempeño e identificar deficiencias en los procesos y procedimientos que se ejecutan.

Aunada a la propuesta de una guía de evaluación que contribuya a optimizar el trabajo de los (as) funcionarios(as), la institución se encuentra promoviendo un manual de funciones y procedimientos y un análisis del clima organizacional. Estas acciones se llevan a cabo con miras a la coyuntura actual, que supone la necesidad de una estructura que desarrolle competencias eficientes y eficaces, a la vez que el incremento poblacional plantea retos importantes de atención a las PAM.

De esta manera, se considera trascendental legitimar una propuesta de evaluación que determine, entre otros aspectos, el desempeño de los(as) funcionarios(as) en los objetivos alcanzados. Conjuntamente, se retoma la necesidad de contar con un registro de la ocupación y el quehacer de cada profesional que se contrata en la Asociación; conscientes de que esta acción se realice como un espacio de crítica “constructiva”, que conduzca y propicie el crecimiento profesional y personal, y no como una evaluación donde se califica en función del conocimiento adquirido o la cantidad de trabajo realizado, si no de acuerdo con el compromiso, la calidad de trabajo, etc.

En otras palabras, se pretenden utilizar parámetros dados a partir de la objetividad de la persona o de las personas encargadas de efectuar la evaluación.

3.2 Percepción de los(as) funcionarios(as) en relación con la evaluación del desempeño

A partir del papel del recurso humano en y para una organización, por medio de una guía de cuestionario se retoma la percepción que nueve de los(as) funcionarios(as) de AGEKO

tienen sobre el tema de interés; de esta manera la consulta se realiza a nueve funcionarios(as), seis del área programática y tres de la administrativa.

Cabe expresar que cuatro de estas nueve personas tienen más de un año de laborar en la institución, a la vez que el cuestionario es aplicado a un único varón. Aunque podría decirse que las personas que tienen menos de un año de laborar en la Asociación no conocen a profundidad su dinámica, se debe advertir que en el momento que se aplica el cuestionario, la institución ha tenido una considerable rotación de su personal, por lo que se parte del hecho de que son contratados(as) por AGECO para el desempeño en un puesto determinado y como tal forman parte de la organización.

En relación con la interrogante *¿qué es evaluación del desempeño?*, se identifica una posición generalizada que la vincula con el proceso de valorar el desenvolvimiento–rendimiento de una persona de acuerdo con los objetivos, las metas, las tareas y las responsabilidades establecidas.

Entre las opiniones se puntualizan:

“Es un procedimiento para evaluar el recurso humano, es una apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo que desempeña y su potencial.”
(Funcionario(a) D, setiembre 2005)

“Es la valoración que se hace del trabajo desempeñado por cada persona en la institución y el grado de cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas.”(Funcionario(a) I, octubre 2005)

Las percepciones destacan la evaluación del desempeño en función de una persona que labora en una organización o empresa, a la vez que da cuenta de la forma en la que ese funcionario lleva a cabo las labores para las cuales es contratado.

Una de las opiniones advierte la disponibilidad de recursos asociada al cumplimiento de los objetivos propuestos, aspecto importante pero no determinante en la manera en que una

persona realice su trabajo, así para este(a) funcionario(a) entrevistado(a) la evaluación del desempeño es:

“Como se están realizando las actividades y los procesos de acuerdo con los recursos con que se cuenta para lograr los objetivos y las metas institucionales.” (Funcionario(a) A, octubre 2005)

En términos generales, desde el punto de vista de los(as) funcionarios(as) de la Asociación, la evaluación se asocia con un proceso de reflexión, más que de medición, que permite ahondar en la forma como se está llevando a cabo el desarrollo de una actividad, o bien el cumplimiento de un objetivo, pero no se profundiza en el desempeño de la persona responsable de ejecutar esa actividad o bien dar respuesta al objetivo.

Por otra parte, al plantearse si en AGEKO evalúan o no el desempeño de los(as) funcionarios(as), tres de las nueve personas que responden el cuestionario contestan afirmativamente; no obstante una de ellas manifiesta lo siguiente:

“...me parece que sí pero de manera espontánea, sin guía o perfil laboral-profesional definido, esto es lo que percibo hasta el momento en realidad, no sé si existe.” (Funcionario(a) B, octubre 2005)

Este aspecto llama a la atención y da cuenta de que en el momento de la contratación y aún cierto tiempo después de laborar en la organización, la persona desconoce si se evalúa o no su desempeño, así como la manera de realizarlo.

Si bien, el tiempo de labora de un servidor puede determinar el desconocimiento o no de un procedimiento para evaluar su desempeño, se enfatiza en que los(as) tres funcionarios(as) expresan que sí se evalúa, pero no tienen claridad sobre la forma como se ejecuta.

En cuanto al trabajador responsable de evaluar el desempeño de los(as) funcionarios(as), las otras dos personas que expresan que sí se lleva a cabo evaluación, mencionan que los integrantes de la Jefatura inmediata, entendida como la Dirección Programática o la Gerencia General, deberían ser las personas encargadas.

Por su parte, quienes expresan que no se evalúa su desempeño, hacen referencia a motivos tales como:

- Falta de instrumentos o escalas de evaluación.
- Falta de una cultura de evaluación en el personal.

- Falta de tiempo.

- Falta de recurso humano e imprevistos.

De esta manera, tomando en cuenta que seis de las personas precisan la falta de un sistema de evaluación que dé cuenta del desempeño de los(as) funcionarios(as) se enfatiza en la necesidad de una propuesta que permita identificar deficiencias y aciertos.

Para efectos de la contratación de sus funcionarios(as) se considera importante que la institución estandarice un proceso ordenado, claro y eficiente, que permita comunicar las competencias, los controles, los procedimientos, el tipo de evaluación y otros aspectos que se implementan y que obviarían el desconocimiento de información por parte del personal.

Al plantear la interrogante *¿cree usted que la institución deba tener una guía o modelo para evaluar a sus funcionarios?*, los(as) nueve funcionarios(as) responden afirmativamente, en la medida en que consideran que la implementación de un sistema de evaluación permitiría:

- *“...mejorar el trabajo en equipo y compartir experiencias en el manejo del tiempo.”* (Funcionario(a) C, octubre 2005)

- *“...dar cuenta sobre lo que realmente está pasando en la institución a partir de su base: funcionarios.”* (Funcionario(a) E, octubre 2005)

- *Contar con “una guía u orientación para evaluar la calidad del trabajo realizado por cada uno de los funcionarios a partir de su perfil profesional.”* (Funcionario(a) B, octubre 2005)

Aunado a lo anterior, dos de los comentarios resaltan el papel de la evaluación en la identificación de deficiencias, en la medida en que su ejecución posibilitaría visualizarlas y corregirlas antes de que se presente una situación con mayores o graves consecuencias.

Contar con un sistema de evaluación legitimado institucionalmente facilitaría la realimentación, mejoraría el desempeño del personal a partir de las limitaciones, los logros y las sugerencias y, por ende, contribuiría al trabajo en equipo y a la organización misma.

De esa manera con la implementación de un modelo, guía o sistema de evaluación, no sólo se benefician los(as) funcionarios(as), sino la institución conceptualizada como un “todo”, dinámico y en interacción con el entorno.

Conscientes de la posibilidad de que se presenten obstáculos o situaciones que repercutan en la aplicación de una evaluación del desempeño, se consulta sobre las posibles desventajas que ésta tendría en el personal; de esa forma, algunos de los comentarios son:

- *“La resistencia de las personas a ser evaluadas y la falta de una cultura de evaluación.”* (Funcionario(a) A, octubre 2005)
- *“Que no se contemple desde la planificación anual...”* (Funcionario(a) B, octubre 2005)
- *“...desconocer las funciones exactas de la persona. Lo anterior porque si no se tiene este conocimiento no se puede dar buena o justa valoración.”* (Funcionario(a) D, octubre 2005)
- *“Falta de validez para la evaluación, ya que si no se considera importante en la institución no se hará, falta de tiempo y personal, si cuenta con muy poco tiempo y personal la evaluación pasará a segundo plano.”* (Funcionario(a) E, octubre 2005)

Se visualiza una variedad de posiciones que emanan desde lo personal hasta la cultura institucional misma, pero igualmente se percibe que un espacio para la sensibilización del

proceso, la conciencia grupal-institucional puede reducir las repercusiones “negativas” que supone de la aplicación.

En contraposición, entre las principales ventajas que tendría evaluar a los(as) funcionarios(as), las personas que aplicaron el cuestionario advierten:

- *“Mejorar los procesos institucionales y fomentar que las personas mejoren su desempeño.”* (Funcionario(a) A, octubre 2005)
- *“Reconocer las características reales del servicio que está brindado la institución ya sea para fomentarlas o mejorar la calidad del mismo desde una base evaluada.”* (Funcionario(a) B, octubre 2005)
- *“Permite medir el potencial humano, estimula al empleado para que brinde a la organización sus mejores esfuerzos ya que será debidamente recompensado.”* (Funcionario(a) F, octubre 2005)
- *“Mejorar el desempeño personal y el trabajo en equipo, maximizar recursos humanos y materiales, alcanzar el cumplimiento de objetivos institucionales y reorganización del personal y las labores asignadas.”* (Funcionario(a) G, octubre 2005)

Cabe resaltar que estas personas identifican las ventajas en función de mejoras en los procesos y las características de los servicios de la institución; sin embargo, es oportuno advertir que de la implementación de la propuesta, guía o modelo de evaluación no se obtienen directamente esos beneficios, sino que se pueden inducir a partir de funcionarios(as) que, conscientes de que su desempeño se está evaluando, lo mejoran.

Al plantear la interrogante *¿a quién considera debería ser aplicada la evaluación del desempeño?*, la totalidad de respuestas expresa que a todos(as) los(as) funcionarios(as), incluyendo Jefaturas, indistintamente del área que laboren, sea administrativa o programática.

Entre los motivos aducen:

- *“Tanto la parte administrativa como la programática merecen ser evaluadas pues se concibe la organización como un todo.”* (Funcionario(a) A, octubre 2005)

- *“Porque de una u otra manera todos laboran para un mismo fin, un objetivo común y general.”* (Funcionario(a) B, octubre 2005)
- *“Porque todos formamos parte de un equipo, cualquier persona que trabaje con AGECO va a influir positiva o negativamente en el cumplimiento de objetivos.”* (Funcionario(a) C, octubre 2005)
- *“Porque todas las personas que trabajamos en la Asociación somos responsables de brindar servicios de calidad a las personas mayores, todas tenemos responsabilidades y tareas que requieren el cumplimiento para un trabajo en equipo.”* (Funcionario(a) G, octubre 2005)

En relación con la persona responsable de evaluar, teniendo en cuenta que se realiza la indicación de poder marcar más de una opción, a saber:

- Gerencia General
- Jefatura inmediata, entendida como Gerencia General, Dirección Programática o Dirección Ejecutiva
- Dirección Ejecutiva-Dirección Programática
- Compañeros(as)
- Personas adultas mayores

Si bien la Jefatura inmediata del Área Administrativa es la Gerencia General, cabe advertir que cuatro personas, no todas de esta Área, expresan que el responsable de aplicar la valoración sería el Gerente General; no obstante, tres de ellas, igualmente puntualizan que la Jefatura inmediata. En ese caso se realiza la participación de la Gerencia en la evaluación de todo el personal, independientemente del área para la que trabaje.

En consonancia con estos(as) tres funcionarios(as) que precisan que la Jefatura inmediata es quien debe responsabilizarse del proceso de evaluación, otras dos personas opinan igual.

Una única persona menciona que los(as) mismos(as) compañeros(as) deben intervenir en el proceso, mientras que cuatro validan la participación de las PAM en la evaluación del personal.

Cabe advertir que una de las personas consultadas plantea que alguien externo es quien debe asumir el procedimiento, en la medida en que no tendría ningún interés en la institución. Desde la investigación, esta opción no se retoma como una variable a implementar, pues una persona externa desconoce en detalle el quehacer de la entidad, las tareas y las responsabilidades de cada funcionario(a).

Finalmente al preguntarse sobre los aspectos que deben ser evaluados para medir el desempeño de los(as) funcionarios(as) de la organización, identifican:

- *“Los procedimientos, la organización cotidiana, el uso de los recursos y los resultados obtenidos.”* (Funcionario(a) A, octubre 2005)
- *“Asistencia general en cada una de las actividades, calidad en la atención, planificación y ejecución de los programas, compromiso y responsabilidad.”* (Funcionario(a) B, octubre 2005)
- *“Cumplimiento de objetivos, relaciones laborales, disposición- resolución de conflictos-actitud-trato de alternos y subalternos.”* (Funcionario(a) C, octubre 2005)
- *“Rendimiento, puntualidad, conocimiento del puesto, responsabilidad, habilidad, honradez.”* (Funcionario(a) D, octubre 2005)
- *“Cumplimientos de objetivos o metas propuestas, si las funciones están acorde con el tiempo dispuesto para cumplirlas, me parece importante la visión que tiene el cliente en este caso la PAM de nuestro trabajo.”* (Funcionario(a) E, octubre 2005)
- *“Trato con la persona mayor, colaboración con otras compañeras del equipo de trabajo, cumplimiento de las tareas asignadas.”* (Funcionario(a) F, octubre 2005)
- *“Número de actividades asignadas y número de actividades realizadas o cumplidas-tiempo asignado y tiempo requerido para el cumplimiento-creación con personas mayores.”* (Funcionario(a) G, octubre 2005)

- *“Tipo de funciones que realiza, si cuenta con el equipo necesario para realizar sus funciones, grado de satisfacción del empleado en cuanto a su trabajo.”* (Funcionario(a) H, octubre 2005)

Plantean la incorporación de elementos cuantitativos, como número de actividades asignadas y realizadas, y cualitativos: trato a la PAM. En general, la posibilidad de abrir un espacio para que los(as) funcionarios(as) institucionales brinden su opinión en relación con un tema que les compete directamente, representa la oportunidad de conocer su pensar y sentir, y a la vez proporciona importantes insumos para la propuesta de un diseño de evaluación del desempeño.

3.3 Percepción de la Gerencia y las Direcciones sobre la evaluación del desempeño

Consciente de que el papel de las jefaturas en una organización o empresa es fundamental, para efectos de la investigación se considera importante conocer la percepción del Gerente General, Fabián Trejos Cascante; de la Directora Programática, Alejandra Muñoz Rojas, y de la Directora Ejecutiva, Zaida Esquivel Murillo en relación con el tema de interés.

La consulta se realiza mediante un cuestionario estructurado. Inicialmente se les interroga sobre el concepto que poseen de la evaluación del desempeño; de esa manera se tiene:

- *“Es una práctica administrativa dirigida a identificar los resultados alcanzados por un funcionario o unidad de trabajo en el cumplimiento de sus funciones, permitiendo determinar los aspectos que limitan o favorecen ese desempeño. Una medición cuantitativa y/o cualitativa del grado de cumplimiento logrado de acuerdo con los objetivos y metas establecidas.”* (Funcionario(a) 1, octubre 2005)
- *“Es un proceso sistemático y periódico de estimación cualitativa y cuantitativa que pretende medir el grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desempeñan. Es la valoración del rendimiento para potenciar y desarrollar las capacidades en beneficio de las personas y de la organización.”* (Funcionario(a) 2, octubre 2005)
- *Es la “valoración de las personas que desempeñan un determinado cargo en una institución u organización. La valoración puede establecerse en términos de eficiencia, eficacia, efectividad y otros valores personales como responsabilidad, creatividad, entre otros.”* (Funcionario(a) 3, octubre 2005)

Respecto a si la Asociación cuenta con algún sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado a sus funcionarios(as), los(as) tres concuerdan en que no; las razones que refieren son:

- El tamaño reducido de la organización.
- La limitación de recursos en diversos niveles.
- La limitación de tiempo.
- La falta de una política institucional.
- La estructura flexible de la Asociación.

A pesar de que no se cuenta con ningún sistema, se recalca la implementación de una valoración informal, la cual ha permitido realizar correcciones y adecuaciones al trabajo cotidiano.

Asimismo, se advierte que *“la mística y el compromiso del personal han privilegiado el cumplimiento de los objetivos y resultados a nivel general de la organización y no en función del desempeño de cada uno de los funcionarios (de manera individual).”* (Funcionario(a) 1, octubre 2005)

Referente a la necesidad de que la institución cuente con una guía o modelo para evaluar a sus funcionarios(as), las tres personas brindan su respuesta afirmativamente. De acuerdo con el(a) funcionario(a) dos, es importante dado que:

“Permitiría contar con un instrumento mediante el cual se puedan tomar decisiones como cambios de función, aumento o disminución de la carga de trabajo. Asimismo, es vital para reconocer el esfuerzo y la labor realizada, lo cual se constituye en un incentivo para las personas funcionarias y un respaldo para la institución, en relación con el quehacer.” (octubre 2005)

Respectivamente, el(la) funcionario(a) uno y tres secundan esta posición, al precisar que un sistema de evaluación:

- *“Permite contar con criterios objetivos para analizar la productividad de la organización en cada una de sus diferentes áreas y entre los mismos*

funcionarios. Es la base para establecer una política de incentivos y remuneración en función del desempeño.” (octubre 2005)

- *“Va de la mano con la planificación y son dos áreas que necesitan ser fortalecidas, además es un requisito dentro del proceso de formalización y crecimiento administrativo que se está dando ante el manejo de un presupuesto mayor con recursos no propios, sino del Gobierno. Debemos resolver cómo mantener nuestras metas, cobertura y atender los aspectos formales. Necesitamos tener las herramientas, los procedimientos y la capacitación...” (octubre 2005)*

Al consultárseles sobre la instancia o persona(s) responsable(s) de legitimar la implementación de una guía o modelo de evaluación, mencionan:

- *“La evaluación de desempeño es algo formal, corresponde a la institución misma en toda su dimensión asumirlo e incorporarlo dentro de la cultura institucional y dentro de los procedimientos y procesos formales. Se evalúa contra metas, contra responsabilidades, con funciones, se valoran también actitudes.” (Funcionario(a) 3, octubre 2005)*

- *“Desde una visión constructivista en el modelo de trabajo, todos los niveles tendrían que legitimarlo: Junta Directiva, Gerencia, Direcciones, Equipo Profesional y Administrativo.” (Funcionario(a) 2, octubre 2005)*

- *“Corresponde a la gerencia de la organización lograr que la Junta Directiva otorgue el respaldo para su aplicación y que sea aceptado y asimilado por los funcionarios como un instrumento válido y útil para la organización y los mismos funcionarios.” (Funcionario(a) 1, octubre 2005)*

Interesa destacar que aunado a este aspecto el(a) funcionario(a) tres advierte que:

“Antes de evaluar se deben delimitar muy bien estos aspectos y actualmente se cruzan responsabilidades y funciones ante la necesidad de “sacar la tarea” y cumplir con la ejecución de lo programado, aun con la carencia de personal y de otros recursos.”

En relación con los principales obstáculos o impedimentos para aplicar la evaluación del desempeño, se identifican:

- Desacuerdos entre las personas responsables de aplicar la evaluación y las evaluadas.
- Disconformidad en los resultados obtenidos vinculados a las retribuciones o promociones.
- Limitación de tiempo en el quehacer cotidiano de la organización.
- Falta de claridad en las responsabilidades, así como en las funciones.
- Ausencia de una cultura que identifica de forma directa las fallas o deficiencias.
- Temor a establecer diferenciación entre las personas de un equipo de trabajo.

En contraposición a las dificultades se visualizan como ventajas, las siguientes:

- Mejoramiento continuo de la organización.
- Superación personal de cada uno(a) de los(as) funcionarios(as).
- Mejor planificación del recurso humano en cuanto a la carga de trabajo y a las funciones.
- Facilidad en la toma de decisiones.

Un elemento que interesa destacar es el precisado por el(a) funcionario(a) tres, quien plantea que *“entrar en un proceso de formalización de la evaluación tendría ventajas si se logra funcionar con equidad, objetividad y profesionalismo.”*

La aplicación de una evaluación del desempeño, según las opiniones dadas, debe ser para todos(as) los(as) funcionarios(as), pues de lo contrario sería un proceso discriminatorio.

Se debe maximizar el recurso existente, en la medida en que resulta primordial que cada uno(a) de los(as) funcionarios(as) tenga una realimentación de parte de las jefaturas y de los(as) compañeros(as) respecto a como consideran que la persona “evaluada” está realizando sus tareas, para identificar las debilidades y finalmente para tomar decisiones.

En relación con la interrogante *¿quién sería la persona responsable de aplicar la evaluación?*, las tres difieren en su posición, por cuanto una precisa que es la jefatura inmediata, en vista de que es la que posee el conocimiento real de lo que efectúan las personas funcionarias; la otra plantea que las Jefaturas de las unidades de trabajo o líderes de los equipos de trabajo.

Finalmente otra menciona que concierne a *“recursos humanos como todo un proceso”*, legitimando asimismo la participación de la jefatura inmediata, con el manejo y procesamiento de la información por parte del personal del Departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, esta posición no tiene validez a escala institucional, porque AGECO no tiene una instancia de Recursos Humanos.

Los criterios que deben ser evaluados de acuerdo con la respuesta dada son:

- *“Capacidad de aprendizaje, flexibilidad, comunicación, relaciones humanas, creatividad, iniciativa, trabajo en equipo, puntualidad, responsabilidad, cumplimiento de responsabilidades, aportaciones.”* (Funcionario(a) 3, octubre 2005)
- *“Eficiencia, eficacia, efectividad, carga laboral, valores personales (responsabilidad, respeto, “acato” de las políticas establecidas, capacidad para asumir emergentes, capacidad para asumir las indicaciones o sugerencias de su Jefatura, entre otros).”* (Funcionario(a) 2, octubre 2005)
- *“Calidad del trabajo realizado, trato al público (usuarios de servicios, beneficiarios) y hacia los compañeros, liderazgo e iniciativa y capacidad de innovación.”* (Funcionario(a) 1, octubre 2005)

Sobre el periodo pertinente que debe existir entre la aplicación de una evaluación y otra, las tres personas recalcan en que tiene que ser cada año; así el(a) funcionario(a) tres advierte que:

“La aplicación de formulario se realiza anualmente, además debe haber monitoreo y supervisión para asegurar el cumplimiento y contribuir en el proceso de formación-aprendizaje de las personas.”

Por último, al preguntárseles sobre la forma como podría evaluarse el desempeño en la organización, advierten:

- *“Puede ser una evaluación personal y al equipo de trabajo. Realizada a partir de una ponderación de la opinión del jefe o líder del equipo de trabajo y las apreciaciones del resto de compañeros.”* (Funcionario(a) 1, octubre 2005)
- *“Mediante herramientas y procedimientos sistematizados y con un propósito claro y por personal calificado. También podría darse una evaluación entre iguales y una autoevaluación. Esto requiere capacidad para la introspección, objetividad, sinceridad, credibilidad y confianza en el uso que se dará a la información.”* (Funcionario(a) 3, octubre 2005)
- *“Instrumento contra objetivos cumplidos; bitácora de trabajo realizado; bitácora de Jefatura inmediata sobre el trabajo desempeñado por la persona funcionaria. Asimismo, una autoevaluación.”* (Funcionario(a) 2, octubre 2005)

En términos generales, aplicar el cuestionario a funcionarios(as), al Gerente General y a las Direcciones permite recopilar el punto de vista de actores importantes para la organización. Conocer su percepción permite brindar recomendaciones y sugerir un modelo o guía de trabajo que se adecue a sus expectativas e intereses.

Así, una vez identificada la percepción de estas personas, resulta primordial retomarla a la luz de la teoría, pues permiten certificar una propuesta que contribuya al crecimiento profesional y personal de los(as) funcionarios(as) y al progreso institucional.

Capítulo IV

EN BUSCA DE UNA RESPUESTA A LA REALIDAD INSTITUCIONAL

Definir los elementos que caracterizan a una organización como “ideal” constituye una tarea que si se realiza a escala teórica resulta “relativamente” sencilla; no obstante, en la práctica representa una acción que sólo la persona que se encuentra implementando el proceso la puede determinar, pues sin duda el nivel de complejidad se incrementa.

Una vez conocida la percepción de los(as) funcionarios(as) de AGECO, la Gerencia y las Direcciones, es importante validar su posición según la teoría y, por ende, determinar los principales hallazgos.

4.1 Confrontando la teoría con la realidad de la Asociación

AGECO se ha mantenido desde su fundación en su quehacer de fomentar espacios para la participación de las PAM en el país; esta labor ha podido desplegarse por la contratación de funcionarios(as) en diversas áreas, comprometidos e identificados con la filosofía institucional.

Hoy en día, investigaciones científicas han demostrado que si el personal se encuentra motivado y desempeñando funciones de acuerdo con la realidad de la empresa y la del entorno, se logran mayores y mejores resultados tanto a escala cuantitativa como cualitativa.

Cotejar la vivencia de los(as) funcionarios(as), la Gerencia, las Direcciones y la experiencia de la Asociación, con la teoría da cuenta de la realidad y el papel que posee y podría poseer la evaluación del desempeño. A continuación se presenta una reflexión del concepto, los objetivos, los tipos, las ventajas y las desventajas de la evaluación del desempeño y la situación de la organización.

4.1.1 Concepto de evaluación del desempeño

Hacer referencia al término de “evaluación del desempeño” da cuenta de un elevado nivel de subjetividad, que se encuentra dado a partir de la realidad profesional y personal de quien lo trata.

Un ambiente laboral donde el proceso de evaluación del desempeño ha sido legitimado e implementado, supone grandes diferencias en contraposición a uno que nunca lo ha hecho, y lleva a plantear una serie de elementos que sin duda, van a influir en la cultura y el clima organizacional.

A pesar de que desde su constitución, AGECO no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño de sus funcionarios(as), quienes hoy en día se encuentran laborando en ella, tienen conocimiento del tema y lo visualizan, como un proceso que permite determinar la manera como un(a) funcionario(a) está cumpliendo con las tareas y las responsabilidades para las que fue contratado(a).

De esta manera, en relación con el concepto, teóricamente es posible hacer referencia a un sistema orientado a una cuidadosa reflexión de las funciones que una persona debe asumir.

Cabe enfatizar en la palabra “*proceso*”, ya que supone criterios lógicos, ordenados y verificables que facilitan realimentar a un(a) empleado(a).

En cuanto a la percepción de los(as) funcionarios(as) y Gerencia-Direcciones, se infiere una asociación con el nivel teórico, que vincula la evaluación con un proceso que da cuenta de la manera como los(as) empleados(as) cumplen las tareas, las responsabilidades y los objetivos propuestos. En el caso de AGECO, se puede enfocar al desempeño en el cumplimiento de las metas, la responsabilidad, el compromiso, la puntualidad asumida, etc.

Se advierte el papel que cumple la periodicidad, pues aunque por medio de las acciones diarias se puede evaluar a un(a) funcionario(a), referirse a una evaluación del desempeño supone un enfoque “más amplio” dado que se realiza un “*alto*” en el camino, se “*mira*

hacia atrás” y se revisa el conjunto de acciones que se efectuaron en un momento determinado.

En general, al “*poner en práctica*” una propuesta de evaluación es importante acentuar que por ejemplo, no sólo se evalúa cómo se desarrolla una actividad sino la forma como la persona responsable la ejecuta, lo que permite que el(a) empleado(a) tenga la posibilidad de “reflexionar” sobre su desempeño y mejorar aquello que lo amerite.

4.1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

A pesar de que la evaluación del desempeño presenta el riesgo de ser asociada a un proceso restrictivo, en el que una persona es “*juzgada*” por sus actos, se debe reconsiderar el valor que posee por cuanto permite realimentar el quehacer cotidiano del(a) funcionario(a) en la organización.

Teóricamente, un sistema de evaluación representa una estrategia que tiene como propósito asignar recursos, motivar y realimentar a los(as) empleados(as), realizar una valoración en función del cumplimiento de metas, entre otros. Tal y como se ha expresado, aunque AGECO no ha incursionado en este ámbito, sus funcionarios(as) y Jefaturas están conscientes de los objetivos y de la importancia que posee, fundamentalmente para el bienestar de la institución y el crecimiento de las personas funcionarias.

Llama la atención que las personas que responden el cuestionario no realizan ningún vínculo del proceso de evaluación del desempeño con la retribución económica, aspecto que es puntualizado por diversos autores, uno de ellos, Davis y Newstrom (1999: p. 188).

Esta situación puede obedecer, en parte, a la realidad, la cultura y a las características de la organización, orientadas a acciones sin fines de lucro en beneficio de la PAM.

El(a) funcionario(a) G (octubre 2005) advierte que la evaluación del desempeño es una valoración que: “*permitiría mejorar el desempeño laboral a partir de limitaciones, logros y sugerencias, además de realimentar el trabajo del equipo del Programa al que se*

pertenece”, esta posición es secundada teóricamente por Chiavenato (2002: p. 199), quien plantea como uno de los objetivos de la evaluación del desempeño el siguiente:

“Comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos, aunado a las fortalezas que se perciben en el quehacer cotidiano.”

Aunado a lo anterior, la evaluación del desempeño cumple un papel relevante en la medida en que procura determinar el rendimiento de un(a) funcionario(a) que va a ser “valorado(a)” a partir de metas y objetivos concretos. Interesa enfatizar en este último punto, en virtud de que es primordial que los objetivos se determinen bajo una orientación democrática y participativa en la que el(a) empleado(a) y su Jefatura inmediata tengan conocimiento de las acciones por desarrollar, es decir, que esta última conozca en detalle las tareas y las responsabilidades del funcionario(a).

En otros términos, resulta válido acentuar el término “comunicación” porque se espera que de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, el(a) funcionario(a) y la Jefatura tengan la oportunidad de conversar sobre los resultados obtenidos, donde más que una nota definida, se pretende abrir un espacio para realimentar los resultados e identificar más y mejores medios de crecimiento institucional y personal.

4.1.3 Tipo de evaluación del desempeño

A escala teórica se identifican métodos de evaluación tradicionales y novedosos; para efectos de la investigación en cuestión se retoman los segundos, pues muestran una visión más democrática, que facilita y minimiza el impacto de obstáculos que se pueden presentar desde los métodos tradicionales: verticalidad, poca realimentación, carencia de objetividad, etc.

En general, la evaluación participativa por objetivos y la multifuente constituyen dos aportes, que van a marcar la orientación que guía la propuesta que se va a plantear en el capítulo cinco. Ambas posiciones presentan una visión amplia en la que la realimentación

tiene un papel relevante, lo mismo que el monitoreo a las acciones que realiza cada funcionario.

La evaluación participativa por objetivos se considera práctica, ya que supone definir los objetivos y las metas en conjunto, es decir un proceso basado en la comunicación donde las personas interesadas(os), en este caso funcionario(a)- jefe(a) determinan los puntos de vista de acuerdo con sus vivencias, experiencias laborales y personales.

Para efectos prácticos, Chiavenato (2002) brinda un planteamiento de seis etapas, de manera que orientado a la dinámica de AGECO se puede presentar de la siguiente manera:

- *Formulación de objetivos consensuales*: se da desde la planificación de la matriz de desempeño anual, donde los(as) funcionarios(as) de acuerdo con el Programa en el que se encuentran plasman las acciones que se implementarán, a la vez que son discutidas con la Jefatura inmediata para compartirlos y replantearlos en caso de que fuera necesario.
- *Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos*: desde cada Programa existe conciencia en las actividades que se deben desarrollar, en la medida en que los objetivos y metas definidos en el Plan Anual fueron “discutidos” anticipadamente con la Dirección Programática. En aquellos casos que se acuerde lo contrario, se daría todo un razonamiento lógico del por qué no se ejecuta.
- *Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos*: en consonancia con la Matriz del Desempeño los(as) funcionarios(as) plantean un presupuesto, que permite sustentar los objetivos programáticos, para su utilización, se debe realizar una serie de solicitudes que incluyen el visto bueno de la Dirección Programática, la aprobación de la Dirección Ejecutiva y la revisión de la Gerencia.
- *Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos*: a escala institucional el desempeño, entre otros elementos, se encuentra dado desde la planificación, ejecución y evaluación de las acciones que se realizan como parte de

un objetivo determinado. Para el desarrollo de las actividades son necesarias varias tareas que finalmente determinan su éxito; así comprende aspectos como la convocatoria, la consecución y características del local en caso de que fuera necesario, la coordinación de transporte y alimentación, la cantidad de personas participantes, el cumplimiento de los objetivos previstos, y la evaluación de las personas asistentes. Asimismo, en este marco se identifican otros aspectos que repercuten en el desempeño como la responsabilidad, la creatividad, la tolerancia, el manejo de grupo, etc.

- *Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados:* supone el seguimiento por parte de la Jefatura inmediata; en principio este monitoreo se da desde la revisión de la propuesta de las actividades, del material educativo y didáctico, seguido por la supervisión en algunas de las sesiones, aunado a ello en el plan de trabajo se determina un número de actividades que deben ser cumplidas una vez finalizado el año.
- *Realimentación intensiva y evaluación conjunta continua:* se prevé a partir de la apertura de espacios de reunión y el intercambio de opiniones en relación con el trabajo implementado. Se visualiza desde el punto de vista constructivo, con opiniones dadas desde una mejora constante.

Este enfoque de evaluación participativa por objetivos se adecua satisfactoriamente al quehacer institucional en la medida en que hasta el momento el proceso que se desarrolla cumple con algunos de los aspectos advertidos.

Es importante considerar que a pesar de que la evaluación multifuente presenta una denominación diferenciada en relación con la participativa por objetivos, muestra un lineamiento similar por cuanto supone:

- Asociar esta evaluación a desarrollo.
- Utiliza la realimentación como un aspecto relevante en la evaluación anual.

- Utiliza la comunicación de los resultados de la evaluación para identificar puntos fuertes, oportunidades de mejora y objetivos de desarrollo, entre otros.

En síntesis, aunque AGECO no cuenta con un proceso “formal” de evaluación del desempeño, su implementación no supondría importantes dificultades, en virtud de que se parte de elementos claramente definidos a escala organizativa.

De acuerdo con la consulta teórica, se recomienda el uso de un método novedoso que valide la definición conjunta de objetivos y una horizontalidad en las acciones y en la comunicación. Si bien hay una estructura formal en términos de jefatura, la guía se presenta desde una visión de equidad, fundada en el compañerismo, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la puntualidad, etc.

4.1.4 Ventajas y desventajas

Al igual que la mayoría de situaciones de la vida cotidiana, la evaluación del desempeño presenta ventajas y desventajas dadas desde su implementación.

De los comentarios dados por los(as) funcionarios(as) entrevistados(as) y por los(as) autores(as) consultados(as), es posible precisar el papel que tiene la evaluación del desempeño en una organización o empresa. Esta significación está dada, entre otros aspectos, en la medida en que fomenta que las personas funcionarias mejoren su desempeño conscientes de que al optimizarlo, no sólo se favorecen ellas sino también la institución misma.

A pesar de que las ventajas se focalizan hacia el(a) funcionario(a), se presenta un patrón que indirectamente se revierte hacia la organización, con personal consciente de su desempeño laboral, tendiente a mejorarlo.

Un aporte significativo de la evaluación del desempeño supone que haya un ambiente de cooperación entre Jefaturas y empleados(as), fundado en una relación horizontal, de reciprocidad y de comunicación directa.

Si se logra incursionar con un sistema que ofrezca bases sólidas y objetivas, es posible direccionar el proceso de evaluación del desempeño hacia un medio adecuado para que los(as) funcionarios(as) reflexionen, y tomen decisiones en relación con sus principales deficiencias y oportunidades, dando cabida a aquellos elementos que les permitan mejorar y contribuir a la trayectoria de la institución.

A sabiendas de que la claridad en los criterios por evaluar, así como evaluadores(as) capacitados(as), repercuten en las ventajas o no de la evaluación del desempeño, se deben destacar estos aspectos, con el objetivo de minimizar las repercusiones negativas que puedan tener a escala organizativa.

Resulta necesario que el proceso sea comunicado a los(as) funcionarios(as) y principalmente sea asumido como parte de la cultura institucional, pues de lo contrario supondría confrontaciones y falta de validez.

En términos de las desventajas que pueden influir como parte de la ejecución de la evaluación, se presenta la falta de tiempo, que aunque no se destaca teóricamente, se convierte en una variable que “cobra” realce en el contexto de AGEKO, dado que en el quehacer cotidiano, los imprevistos y pendientes constituyen un “*ir y venir*” en las acciones que se desarrollan.

Si se logra contrarrestar ambas situaciones, la vigencia de un sistema de evaluación contribuiría ampliamente en la dinámica de la Asociación. Aunado a estos aspectos, la falta de objetividad, los prejuicios personales y el cumplir con un “formalismo” pueden incurrir de modo contraproducente en el procedimiento que se lleve a cabo.

Aunque la denominación de evaluación, conlleva en sí misma una connotación negativa, es fundamental que en AGECO se promueva una cultura y firmeza de los beneficios que tiene valorar el desempeño profesional, a la vez que constituiría en un instrumento que facilite resultados confiables y verificables, en un orden de total confidencialidad, honestidad y respeto.

4.2 A manera de síntesis: principales hallazgos

El desarrollo de la presente investigación da cuenta de que AGECO no tiene un sistema o método de evaluación que determine el desempeño de sus funcionarios(as); aunado a este aspecto, a continuación se retoman algunos factores que resultan relevantes para el estudio.

4.2.1 Determinantes de los resultados

Si bien la Asociación es una organización “pequeña” con veintidós funcionarios(as) con fuentes económicas limitadas, pues el financiamiento de sus Programas se encuentra supeditado al ingreso por venta de servicios, la disponibilidad de recursos del Estado y de instituciones como el CONAPAM, ha logrado emprender una serie de acciones que han contribuido a la dignificación de la etapa de la vejez en la comunidad nacional.

A pesar de que en el momento de la aplicación del cuestionario semiestructurado algunos(as) de los(as) funcionarios(as) desconocen si su desempeño es evaluado o no, la investigación permite recalcar la ausencia de un instrumento o sistema que valore el desempeño del personal.

Este estudio permite dar cuenta de que los espacios que se habilitan son “*informales*”, donde la jefatura inmediata lleva a cabo recomendaciones y sugerencias sobre el desarrollo de las acciones y actividades, pero no cuenta con un proceso sistemático, ordenado que proporcione resultados en relación con el desempeño profesional.

Aunque para muchas personas resulta obvia la importancia de un sistema o modelo de evaluación, se debe enfatizar que la percepción que posee la totalidad de funcionarios(as) que responden el cuestionario es “*positiva*”, lo que representa un elemento a “*favor*” de la puesta en marcha de una guía de evaluación en la Asociación.

Considerando que AGECO es una entidad que promueve espacios para la participación de las personas mayores bajo una línea constructivista y participativa, “*cobra*” significado la posibilidad de implementar un proceso que responda a esa misma línea, donde más allá de una evaluación que reconozca parámetros similares a los de la educación “formal”, represente un insumo que permita el crecimiento de sus funcionarios(as) a escala profesional y personal y, por ende, contribuya al mejoramiento continuo de la organización.

Lo anterior queda explícito en la posición de la Gerencia y de las Direcciones, quienes identifican la necesidad de habilitar un proceso de valoración que dé cuenta del desempeño, conscientes de que favorecerá directamente el quehacer de la institución en el corto, mediano y largo plazo.

AGECO se encuentra en una etapa de transición, luego de haber perdido su principal fuente de financiamiento; esta situación ha provocado una serie de ajustes a escala programática y administrativa que dan cuenta de que el organismo se adecue a factores del entorno interno y externo, por ejemplo en el año 2004 por solicitud del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se plantea colocar un reloj marcador para que los(as) funcionarios(as) fijen su hora de ingreso y salida “*formalmente*”.

Aunque el tamaño de la estructura y el tipo de organización pueden dar cuenta de que éste u otro método resulte innecesario, es esencial que a la luz de las demandas del contexto se logre priorizar y determinar aquellos aspectos que benefician directamente la dinámica, de ahí que la evaluación del desempeño es uno de esos aspectos.

En la medida en que haya claridad en los objetivos y elementos por valorar, la implementación de un modelo de evaluación del desempeño tiene más de un cincuenta por ciento “*ganado*”, el porcentaje restante estaría dado a partir de la actitud y el compromiso de los(as) evaluadores(as) y de los(as) funcionarios(as), de esta forma se puede mencionar con propiedad la importancia de legitimar un proceso que responda a las características de la población, en este caso de los(as) funcionarios(as).

En general, el sistema o la guía de evaluación propuesta debe estar relacionada con las funciones y el puesto que desempeña cada funcionario(a), a la vez que se espera que sea práctico y confiable. Sin duda, una propuesta estandarizada para toda la Asociación, es de mayor utilidad, en virtud de que permite prácticas comparables e iguales.

De acuerdo con Werther y Davis (2000) existen elementos comunes a todos los enfoques de evaluación del desempeño, que deben determinar y orientar un sistema; de ahí que resulta importante trasladarlos para efectos de esta investigación. Estos mecanismos son estándares de desempeño, entendidos como parámetros que permiten una medición más objetiva y se desprenden de las funciones por desempeñar; las mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada función y, finalmente, se identifican los elementos subjetivos de la persona evaluadora, los cuales tal y como se ha expresado pueden generar distorsiones, por falta de parcialidad.

En general, el abordaje de una propuesta de evaluación supone determinantes que conducen a la implementación de un proceso objetivo, confiable y útil.

4.2.2 Expectativas de desempeño

En términos institucionales, se percibe “*buen*” ambiente para la presentación y la ejecución de sistema o guía de evaluación, que dé cuenta del desempeño de los(as) funcionarios(as).

De acuerdo con los comentarios, se muestra apertura para un procedimiento que supone el rompimiento de barreras, fundamentalmente a escala mental, pues por lo general la evaluación se concibe desde un punto de vista negativo, con implicaciones desfavorables en caso de que se obtenga una nota por debajo de la mínima, de esa manera, la contribución se identifica en dos ámbitos, para el funcionario y la institución.

Existe claridad en que en el quehacer cotidiano, la mayoría de personas pretende que su desempeño se adecue a las características y condiciones de la organización, la población meta y el entorno inmediato; no obstante, en oportunidades este desempeño se muestra influido por circunstancias personales, familiares, de la misma institución u otro que repercuten en la forma como labora un(a) funcionario(a); por ello es que la puesta en práctica de una valoración constituye una guía u orientación, que determina aspectos tales como los alcances y las debilidades de las acciones que se emprenden.

En la medida en que se aplique una guía que responda a las particularidades de los(as) funcionarios(as), la evaluación resulta oportuna, con mayores y mejores resultados. De lo contrario, representaría un “*simple*” procedimiento de una necesidad específica, sin justificar las posibilidades de mejoramiento en un periodo definido.

La objetividad constituye un elemento relevante en virtud de que los resultados del proceso se pueden mostrar influidos por motivaciones personales o experiencias pasadas que desfavorezcan la “*calificación*” de un(a) funcionario(a). De ahí que resulta necesario promover una visión neutralizada, que responda a aspectos imparciales y que haga referencia a situaciones confiables y reales.

Contar con un procedimiento para evaluar el desempeño es un aporte institucional, dado que los resultados que éste “*arroje*” facilitarían la toma de decisiones, la readecuación o el cambio de funciones, el aumento o la disminución de responsabilidades, a la vez que permitiría reconocer el esfuerzo y la labor realizada por un(a) funcionario(a).

Aunque AGECO cuenta con una estructura reducida, el compromiso y la responsabilidad que asumen sus empleados(as) en cada acción representan una contribución a favor del desarrollo del proceso.

En tanto los(as) funcionarios(as) y las Jefaturas se interesen y comprometan con el proceso y lo visualicen positivamente, los resultados en el corto plazo se palparán directamente, no a partir de un incremento en las utilidades de la Asociación, sino en gestiones efectivas, de calidad, que responden a las necesidades, expectativas e intereses de las PAM.

En general, se deben retomar aquellos aspectos que puedan influir en la implementación de una propuesta de evaluación, pues sin duda, las expectativas que posea una persona sobre su desempeño, están dadas a partir de sus propias prácticas, creencias y tradiciones.

4.2.3 La responsabilidad de la evaluación

Determinar la persona o las personas responsables de evaluar el desempeño de los(as) funcionarios(as) en una organización, constituye una tarea primordial, en vista de que sobre ella recae la responsabilidad de que el proceso sea objetivo y con efectos confiables y verificables.

Es fundamental que esta persona posea un conocimiento generalizado del quehacer institucional y de las funciones que corresponden a cada funcionario(a), al menos los(as) que debe evaluar.

Conscientes de que la dinámica de la labor de AGECO está dada a partir de una visión constructivista y participativa, en el desarrollo de una propuesta de evaluación del desempeño, se puede valorar el compromiso de diversos actores, por ejemplo los(as) funcionarios(as) del Área de Programas podrían ser evaluados(as) por la Gerencia General, la Dirección Ejecutiva, la Dirección Programática, los(as) compañeros(as) de la misma área, así como de los(as) del Área Administrativa y las PAM.

Si bien, el aporte de varios niveles es trascendental para el crecimiento profesional, personal e institucional, para la evaluación de las personas del Área Programática se propone que se comprometan como máximo ocho personas, específicamente la Jefatura inmediata, es decir la Dirección Programática, dos compañeros(as) de esta Área, dos personas del Área Administrativa y tres PAM, todas elegidas al azar.

Para el Área Administrativa se recomienda la participación de la Gerencia General, tres funcionarios(as) de la misma Área y tres del Área de Programas, para un total de siete personas. Se propone que la persona que trabaja en la Recepción, el guarda que labora durante el turno de día, la encargada de la limpieza y la Asistente Administrativa sean valorados(as) por las PAM, por cuanto su desempeño tiene contacto directo con ellas, de esta manera se ajusta de la siguiente manera: Gerencia General, dos compañeros(as) del Área Administrativa, dos del Área Programática y tres PAM.

La evaluación de las Direcciones y Gerencia se propone de la siguiente forma:

- Dirección Programática: será evaluada por la Dirección Ejecutiva, la Gerencia General, dos funcionarios(as) del Área de Programas y dos del Área Administrativa.
- Dirección Ejecutiva: será valorada por la Gerencia General, la Dirección Programática, dos funcionarios(as) del Área de Programas y dos miembros de la Junta Directiva, que serán elegidos al azar.
- Gerencia General: será evaluada por la Dirección Ejecutiva, la Dirección Programática, dos personas del Área Administrativa y dos del Área Programática.

Se sugiere que en una sesión, la Gerencia General y las Direcciones definan a los funcionarios que aplicarán la guía a una u otra persona. Para ello, se solicita la colaboración de una PAM para que participe en el proceso.

A partir de una lista del personal numerada y en orden alfabético, se menciona a la primera de la lista, de manera que la PAM exprese varios números del uno al veintidós (cantidad de funcionarios(as)), según la secuencia que ella establezca se van mencionando las (cuatro) personas que evalúan a esa primera; así sucesivamente se va realizando con el resto; una persona evaluará al menos a dos o tres compañeros(as).

En cuanto a la definición de las PAM, en el periodo próximo a la evaluación, del total de las personas líderes, representantes o miembros de los Comités de cada grupo, curso o Proyecto se eligen tres personas al azar.

4.2.4 Factores del entorno que obstaculizan los resultados

Tal y como se ha expresado, una propuesta de evaluación del desempeño puede estar influida por múltiples elementos, que responden a condicionantes que emanan de la misma organización, o bien a aspectos del macroambiente.

A escala interna, una de las principales dificultades estaría dada por la falta de una cultura institucional de evaluar a sus funcionarios(as), lo que puede generar tensión, apatía, resistencia y temor.

En consonancia con lo anterior, se encuentra la falta de visión y claridad en la definición de las responsabilidades que cada funcionario(a) debe ejecutar, pues éstas pueden ser difusas, omitidas o invisibilizadas, suponiendo falta de claridad y de fundamentos para determinar con exactitud los objetivos de evaluación.

Otros obstáculos que se visualizan son:

- Falta de tiempo y personal para legitimar y desarrollar el proceso de evaluación.
- Carencia de objetividad por parte de las personas evaluadoras, que pueden estar influidas por comportamientos recientes hacia el(a) funcionario(a) evaluado(a) o situaciones que “*calaron*” profundamente.

- Emisión de juicios, considerando que el(a) evaluador(a) posee mayor autoridad en relación con la persona que debe ser evaluada.
- Falta de validez e importancia por parte de las autoridades responsables de aprobar el proceso.

Diversos son los aspectos que pueden influir en la implementación de la evaluación del desempeño; si bien se pueden mencionar, la práctica da cuenta de las consecuencias positivas y negativas que ésta tenga en la Asociación.

4.2.5 Selección de un método de evaluación del desempeño

Teóricamente se identifican dos enfoques en los métodos de evaluación del desempeño, uno tradicional y otro moderno.

En esta investigación se parte del aporte que brindan los segundos, pues se considera una tendencia más actualizada, con una visión más amplia; asimismo, se valora hacer uso de una combinación de métodos novedosos, que contribuyan a concretar una evaluación efectiva y válida.

La evaluación participativa por objetivos y la multifuente representan el insumo para la propuesta de evaluación, por cuanto el primer método fomenta el compromiso e interés de los(as) empleados(as) y la jefatura; supone una relación participativa y motivadora, a la vez que se focaliza en las acciones futuras, en la verificación de los objetivos alcanzados y cómo se puede mejorar el desempeño.

Por su parte, la evaluación multifuente retoma una visión amplia del comportamiento del(a) funcionario(a), legitima el papel de la comunicación y la realimentación en el proceso; además, enfatiza en los resultados y se basa en procesos no estructurados, entre otros.

Ambos métodos hacen referencia a una relación horizontal, democrática y participativa entre el(a) funcionario(a) y la jefatura, lo que facilita una construcción y definición conjunta de objetivos, donde la comunicación posee un rol primordial, en virtud de que es el medio por el que se realimenta y cimienta el crecimiento profesional, personal e institucional.

Aunque se muestran una variedad de métodos, se enfatiza en la evaluación participativa por objetivos y la multifuente, ya que comprenden elementos significativos que pueden remitirse a la realidad de AGECO. Esta propuesta está fundada en una evaluación que contribuya al mejoramiento continuo, y no a una valoración correctiva.

También, interesa puntualizar algunos de los aspectos que pueden medirse a partir del desempeño de los(as) funcionarios(as) y que sin duda, la aplicación de la evaluación participativa por objetivos y la multifuente brindan insumos significativos:

- Resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos e indicadores de desempeño precisados en la planificación anual.
- Capacidad de improvisación.
- El uso de los recursos materiales, económicos, tecnológicos.
- Valores personales: compromiso, responsabilidad, honradez, puntualidad.
- Calidad en la atención-trato a la persona adulta mayor y los(as) compañeros(as).

Reflexionado sobre la realidad de la Asociación a la luz algunos elementos teóricos sobre evaluación del desempeño, se presenta la guía, que pretende ser un aporte sustantivo para enriquecer el quehacer y la dinámica institucional y de sus funcionarios.

Capítulo V

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTICIPATIVO CON FUNCIONARIOS(AS) DE LA ASOCIACIÓN

Una vez que se ha profundizado en la posición institucional sobre la evaluación del desempeño, se presenta una propuesta que permita cumplir con esta tarea, fundamentalmente contribuir al crecimiento profesional y personal de los(as) funcionarios(as) y, por consiguiente, de la Asociación.

5.1 Objetivos de la propuesta

Conscientes de la importancia que posee la evaluación del desempeño en una organización y de la necesidad de AGEKO de contar con un proceso tal que facilite información sistemática, reunida con regularidad y periódicamente revisada por la jefatura en coordinación con el(a) trabajador(a), la implementación de la evaluación del desempeño tiene como objetivos:

- Fomentar y legitimar una propuesta de evaluación que permita dar cuenta del desempeño de los(as) funcionarios(as) de AGEKO.
- Contribuir al mejoramiento continuo del quehacer institucional, así como al crecimiento profesional y personal de sus funcionarios(as).
- Identificar de manera objetiva las fortalezas y los resultados generados por cada uno(a) de los(as) funcionarios(as), a la vez localizar problemas o situaciones “negativas” que repercutan en los procesos, objetivos y funciones desempeñadas.

5.2 Características de la evaluación del desempeño propuesta

Dado el papel que cumpliría la evaluación del desempeño en la Asociación, se tienen como características del procedimiento las siguientes:

- Se propone una evaluación del desempeño “*horizontal*” y participativa, de manera que se espera que trabajador(a)-jefatura inmediata determinen conjuntamente la definición de los objetivos y en la ejecución de la evaluación.
- El espacio se fomenta a partir de una realimentación y la definición de canales de comunicación claros y precisos, que permitan mejorar el desempeño profesional y personal y que fortalezcan las habilidades, capacidades y destrezas de cada funcionario(a).
- La responsabilidad, la objetividad y el compromiso personal constituyen tres elementos fundamentales, se espera la implementación de un proceso racional que identifique y verifique el cumplimiento de los objetivos, y la forma cómo se puede mejorar el desempeño para incrementar las metas y resultados, conscientes de que el objetivo institucional es contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas mayores que participan en los Programas y servicios institucionales.
- La guía se aplica, conscientes de que cada funcionario(a) posee una historia de vida y como tal su desempeño se encuentra influido por su contexto inmediato, es decir, su familia, comunidad, formación, entre otros.
- Más que proponer medidas correctivas, se espera que los resultados sean analizados a la luz de una relación horizontal, con la posibilidad de identificar medidas constructivas que permitan el crecimiento del funcionario(a) y la organización misma.

5.3 Procedimiento para la evaluación del desempeño

En cuanto a la forma como se va a ejecutar la evaluación del desempeño, se visualizan los siguientes pasos:

- Anualmente en setiembre u octubre, desde el Área Programática se elabora la matriz de desempeño para el año venidero. La o las personas responsables por Programa identifican y proponen los objetivos, actividades, metas e indicadores que serán el sustento de cada una de las acciones institucionales.

Esta propuesta de Plan es analizada con la Dirección Programática, de manera que se fomenta un espacio de realimentación, recomendaciones y modificaciones que, una vez terminada, se comparte con la Dirección Ejecutiva y la Gerencia.

Es importante advertir que los(as) funcionarios(as) del Área Administrativa, no determinan por escrito los objetivos que dictan sus acciones durante el año, por lo que se sugiere implementar este espacio, para que haya un registro que permita establecer el desempeño de estos(as) funcionarios(as).

Si bien los objetivos representan un insumo para la evaluación de cada funcionario(a) en la propuesta se exponen otros elementos que determinan el desempeño profesional, el cual no sólo abarca las actividades sino de un ejercicio integral; a saber: tolerancia, capacidad para resolver situaciones conflictivas, iniciativa, etc.

- Se propone que la guía de evaluación del desempeño sea aplicada en la primera semana de diciembre; por lo general a esa fecha se ha cumplido la mayoría de actividades de los Programas y se cuenta con un panorama generalizado del desempeño anual. Como se expresa, se debe enfatizar en el monitoreo y la supervisión por parte de la cada una de las Jefaturas inmediatas.
- Es fundamental que las Jefaturas inmediatas tengan un conocimiento completo y generalizado de los elementos que se propone evaluar, dado que ello permitirá el seguimiento y efectuar una evaluación objetiva.
- Una vez que la guía de evaluación haya sido avalada por la Junta Directiva, la Gerencia General será la responsable de comunicar a la Dirección Ejecutiva y la Programática la vigencia del procedimiento, así como a los(as) funcionarios(as).

- En el periodo de evaluación, la Jefatura inmediata, sea Dirección Programática, Dirección Ejecutiva o Gerencia General, debe entregar a cada funcionario(a), una fotocopia digital o “física” de la guía, con el objetivo que éste(a) se autoevalúe o bien evalúe a los(as) compañeros(a) que le corresponde; el proceso debe ser devuelto en un plazo de tres días hábiles. Durante este mismo periodo, la Jefatura inmediata dará su impresión para cada funcionario(a).
- En cuanto a la evaluación de las PAM, la Directora Programática será la persona encargada de identificarlas, recolectar y procesar la información, en un plazo de tres días, se sugiere que las convoque a una sesión o individualmente establezca un horario de atención de acuerdo con las posibilidades de cada persona.
- Una vez que el(a) funcionario(a) completa su evaluación, la debe entregar a la Jefatura inmediata, que se encargará de determinar el resultado final, contrapuesto con la evaluación que ella, los(as) compañeros(as) y las PAM emitieron.
- Tanto en la autoevaluación como en la valoración que cada persona emite sobre otra, se debe expresar una nota final que resuma la opinión dada.
- Seguidamente cada Jefatura procesará la información de las guías por funcionario(a) a su cargo, para determinar una nota o resultado final que sintetice la posición de todas las personas comprometidas. Para ello debe revisar las evaluaciones de la misma persona, sumar las calificaciones que le fueron asignadas y dividir el resultado entre la cantidad de funcionarios que aplicó la guía para ese servidor.
- Obtenidos los resultados, se pretende que la Dirección Programática, Ejecutiva y Gerencia General intercambien sus percepciones sobre éstos, los validen o bien realicen alguna modificación.
- La Jefatura inmediata informará a cada funcionario(a) sobre su evaluación, tanto verbalmente como por escrito.

- La misma jefatura entregará una copia del resultado de cada funcionario(a) al Asistente Administrativa(o), quien la archivará en el expediente correspondiente.
- En caso de que se presente algún cuestionamiento al resultado, el(a) funcionario(a) está en la posibilidad de apelar, en un periodo de tres días hábiles a partir de la comunicación.
- La guía se encuentra digitalmente en *Word*, por lo que si se desea se puede aplicar desde ahí, para lo cual se procederá a guardar con el nombre de cada funcionario.
- Los criterios que se evalúan deben ser calificados de uno a cinco (1 a 5), de acuerdo con las siguientes especificaciones:
 - 1: Malo: desempeño o criterio que se analiza es muy bajo, muy inferior a lo esperado.
 - 2: Regular: desempeño o criterio que se analiza es bajo, apenas logra satisfacer lo esperado.
 - 3: Bueno: desempeño o criterio de análisis es satisfactorio, ocasionalmente supera lo esperado.
 - 4: Muy bueno: desempeño o criterio es idóneo, frecuentemente supera lo esperado.
 - 5: Excelente: desempeño o criterio de reflexión es realmente satisfactorio, siempre supera las expectativas.

5.4 Guía de evaluación del desempeño

La guía que se presenta a continuación constituye la propuesta de evaluación que se recomienda a la Asociación, considerando sus características, población meta, cultura, estructura organizativa entre otros.

5.4.1 Ámbito de aplicación

La propuesta de guía de evaluación debe ser aplicada a todos(as) los(as) funcionarios(as) (incluye Jefaturas) de la Asociación. Cada funcionario(a) brindará su impresión sobre su desempeño, a la vez que será evaluado(a) por su Jefatura Inmediata, dos o tres compañeros(as) del Área en la que labor, dos o tres de la otra Área y tres PAM, según corresponde.

5.4.2 Responsabilidades

El éxito de la aplicación de la guía va a estar dado a partir del compromiso de los(as) funcionarios(as), las Jefaturas institucionales y las PAM, quienes deben asumir una obligación directa en su implementación.

Las Jefaturas, por el poder que se les ha conferido, tienen la responsabilidad de promocionar y sensibilizar al personal sobre la propuesta de evaluación; además, deben facilitar los resultados y realimentar el proceso. Una vez que se han obtenido los resultados, con la mayor discreción deben ser comunicados a cada funcionario(a), a la vez que el(a) Asistente Administrativa debe velar porque los datos se encuentren en el expediente de cada trabajador(a).

Sobre la Gerencia General recae la tarea de habilitar el espacio de evaluación, de manera que se convierta en una práctica institucional que se realice anualmente.

5.4.3 Propuesta de evaluación del desempeño

Cada una de las propuestas de evaluación está compuesta por una serie de criterios, a partir de los que debe cada funcionario(a) autovalorarse, o bien evaluar a sus compañeros(as) y Jefaturas. Conscientes de que en los criterios repercuten elementos cuantitativos y cualitativos, se brinda una orientación de los parámetros que pueden ser utilizados de referencia.

Se debe advertir que los aspectos que se resaltan en cada parámetro corresponden al puntaje máximo de cinco; basado en la honestidad y la realidad cotidiana, cada funcionario(a) debe emitir su percepción.

Tal y como se puntualiza, cada criterio debe ser evaluado de uno a cinco (1-5) donde 5 es el mayor puntaje, de ahí hacia abajo el(a) funcionario(a) ubica la calificación que mejor se adecue a su situación. Finalizado el proceso, se tienen que sumar los puntos de cada criterio y el resultado dividirlo entre 12, que responde a la cantidad de criterios, lo obtenido corresponde a la calificación.

Cabe destacar que la autoevaluación se realimenta con tres interrogantes abiertas, para que el(a) funcionario(a) emita su opinión según corresponda.

Seguido a la propuesta de autoevaluación se presenta la correspondiente a los(as) funcionarios(as) del Área Administrativa; se enfatiza que el criterio “Trato a las PAM” se aplica únicamente para los(as) funcionarios(as) que tienen relación directa con las PAM, a saber:

- Recepcionista
- Asistente Administrativa
- Guarda
- Encargada de la limpieza

Para el resto del personal se aplican los criterios restantes.

En cuanto a la guía para evaluar a los(as) funcionarios(as) del Área Programática se consideran los mismos criterios utilizados en la evaluación al personal del Área Administrativa; sin embargo, los parámetros sugeridos varían.

La guía de evaluación para las Jefaturas comprende planteamientos asociados al puesto, como liderazgo y supervisión.

Se debe considerar que los criterios y parámetros identificados se plantean a partir de la realidad institucional; para la comprobación de algunos de los parámetros, se puede realizar revisión de informes, reportes, tarjetas marcadoras u otros, pero en otros aspectos se parte de elementos que se obtienen de la cotidianidad.

De ahí, resulta fundamental que en el momento de aplicar la propuesta de evaluación la persona responsable sea consciente, pero principalmente objetiva; al finalizar la aplicación se muestra una casilla de “comentarios” que permite aportar sugerencias, recomendaciones u otros.

Si bien se pueden identificar otros criterios y parámetros por evaluar, se cree que dada la cultura institucional, un instrumento con más variables puede atrasar el proceso y recargar a la persona responsable de procesar la información.

A continuación se presentan los instrumentos propuestos para la evaluación del desempeño de los funcionarios institucionales, a saber:

- Guía de autoevaluación
- Guía para evaluar el desempeño de los(as) funcionarios(as) del Área Administrativa
- Guía para evaluar el desempeño de los(as) funcionarios(as) del Área Programática
- Guía para evaluar a las Jefaturas.

ASOCIACION GERONTOLOGICA COSTARRICENSE AGECO		
GUÍA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Calificación		
Nombre		
Cédula		
Área a la que pertenece		
Puesto		
Periodo por evaluar		
Criterio - Parámetros		Puntaje
ACTITUDES Y APTITUDES		
RESPONSABILIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con las funciones y las tareas que corresponden a su puesto. - Participa a las reuniones o actividades programadas y asignadas. - Cumple con el tiempo establecido para la entrega informes, documentos u otros. - Realiza el registro de las actividades, reuniones, información y otros en los que participa. - Mantiene una actitud de empeño y dedicación hacia las funciones y los deberes que me han sido conferidos. - Acata órdenes, sugerencias y recomendaciones de la Jefatura inmediata. - Acepta la supervisión. - Informa a la Jefatura Inmediata sus ausencias o llegadas tardías. - Utiliza el tiempo establecido para el almuerzo y “cafés”. 		
COOPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> - Colabora con sus compañeros(as) de trabajo y PAM. - Tiene facilidad para contribuir en situaciones o actividades de tensión del Programa, Área o institución en general. - Cuando le solicitan apoyo o colaboración, accede de buena forma. - Muestra un espíritu general de cooperación. - Aporta ideas, sugerencias y otro. 		
PUNTUALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene la tarjeta de marcas mensual sin llegadas tardías. - Solicita permisos o se ausenta en casos sumamente necesarios. - Entrega los documentos, informes u otro en el momento en que se le indica. - Inicia o llega a las reuniones o actividades a la hora acordada. 		
RELACIONES INTERPERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene disposición para relacionarse con superiores(as), compañeros(as) y PAM. - Mantiene relaciones armoniosas. - Tiene estabilidad emocional. - Utiliza vocabulario adecuado. - Tiene habilidad para comunicarse con Jefaturas, compañeros(as) y PAM. - Tiene capacidad para controlarse en situaciones de presión y tensión. - Es tolerante. 		

Criterio -Parámetros	Puntaje
CONFIANZA EN SÍ MISMO(A)	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una valoración positiva de sí misma(o). - Muestra seguridad en el quehacer cotidiano, defensa de posiciones, ideas u otro. - Maneja las emociones: enojos, miedos y otros. 	
TRABAJO EN EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> - Tiene habilidad para coordinar y trabajar con sus compañeros(as) y PAM - Acepta y formula críticas constructivas. - Aporta conocimientos al equipo de trabajo. - Respeta a las Jefaturas y compañeros(as) de trabajo. 	
INICIATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> - Aporta ideas, soluciones y sugerencias para el mejoramiento de los sistemas de trabajo, los procedimientos existentes y los resultados. - Propone y emprende proyectos o acciones en adición a las funciones establecidas. - Muestra interés en el desarrollo de sus destrezas y conocimientos. 	
CONOCIMIENTOS	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Conoce en detalle las tareas y las funciones que le corresponde desarrollar a partir de su puesto. - Está identificado(a) y comprometido(a) con los objetivos y políticas de la Asociación, Área y Programa en el que labora. - Muestra interés por conocer, aprender y mejorar los procesos de trabajo que le corresponden realizar. 	
CALIDAD DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente calidad de trabajo, labora con especial seguridad y eficiencia en virtud de su capacidad para lograr resultados satisfactorios. - Mantiene al día los registros de la información de las actividades, reuniones u otro. - Desarrolla eficientemente las tareas, actividades programadas y asignadas. - Es cuidadoso(a) en presentar los informes, reportes u otro documento. - Hace uso adecuado de los recursos institucionales. - Coordina oportunamente el desarrollo de las acciones, actividades u otro. - Prepara con anticipación el material y recursos que va a utilizar en reuniones, actividades u otro. 	
CANTIDAD DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - El rendimiento de trabajo es satisfactorio. - Trabaja con rapidez. - Cumple con las labores asignadas. - Distribuye el tiempo y lo prioriza de acuerdo con el volumen y las prioridades de trabajo. 	
CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL AREA Y PROGRAMA	
<ul style="list-style-type: none"> - Refleja interés para que el Área y Programa alcance las metas establecidas, así como en la oportunidad y la profundidad del trabajo asignado. - Capacidad para orientar los objetivos respondiendo a los requerimientos e intereses de la institución y PAM. 	

Criterio -Parámetros	Puntaje
ORGANIZACIÓN DE SU TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - Prioriza los trabajos de conformidad con los compromisos y necesidades. - Planifica las actividades, informes u otros. - Atiende y coordina varios asuntos en forma simultánea. 	
En términos generales ¿cómo valoraría usted su desempeño durante el periodo correspondiente?, ¿por qué?	
¿Cuáles han sido sus áreas fuertes/ fortalezas?, ¿por qué?	
¿Qué aspectos podrían mejorar de su desempeño?, ¿por qué?	
Comentarios	
Nombre y firma del funcionario(a)	Fecha

ASOCIACION GERONTOLOGICA COSTARRICENSE AGECO		
GUÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS(AS) AREA ADMINISTRATIVA		
Calificación		
Nombre		
Cédula		
Área a la que pertenece		
Puesto		
Periodo por evaluar		
Criterio - Parámetros		Puntaje
ACTITUDES Y APTITUDES		
RESPONSABILIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con el tiempo establecido para la entrega documentos, información u otro. - Mantiene una actitud de empeño y dedicación hacia las funciones y los deberes que le han sido asignados. - Acata órdenes, sugerencias y recomendaciones de la Jefatura inmediata. - Utiliza el tiempo establecido para los cafés y almuerzo. 		
PRESENTACIÓN PERSONAL Y ORDEN		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene hábitos de higiene adecuados. - Es ordenado en su espacio personal. 		
PUNTUALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Entrega la información, los materiales u otro de acuerdo con la solicitud. - Solicita permisos o se ausenta en casos sumamente necesarios. - Los permisos o ausencias son justificados razonablemente. - Participa de las reuniones, actividades u otro a la hora acordada. 		
INICIATIVA Y CREATIVIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Propone y emprende proyectos en adición a los Programas y actividades establecidas. - Aporta ideas, soluciones y sugerencias para el mejoramiento de los sistemas de trabajo, los procedimientos existentes y los resultados. 		
DEDICACIÓN Y ESFUERZO		
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento del tiempo durante la jornada de trabajo. - Habilidad para enfrentar y superar situaciones difíciles e imprevistas. - Muestra interés por mantenerse informado y realizar acciones de calidad. 		
RELACIONES INTERPERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene buenas relaciones con los(as) compañeros(as) y Jefaturas. - Es cortés, amable y respetuoso(a) con los(as) compañeros(as), Jefaturas y PAM. 		
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una actitud positiva ante situaciones de tensión. - Acepta sus errores. - Aporta sugerencias y recomendaciones. 		

CONOCIMIENTOS	
CALIDAD DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente calidad de trabajo, labora con especial seguridad y eficiencia en virtud de su capacidad para lograr resultados satisfactorios. - Satisface las expectativas de acuerdo con el puesto que fue contratado(a). - Mantiene al día los registros de la información de las actividades, reuniones u otro. - Desarrolla eficientemente las tareas, actividades programadas y asignadas. - Es cuidadoso(a) en presentar los informes, reportes u otro documento. - Hace uso adecuado de los recursos institucionales. - Coordina oportunamente el desarrollo de las acciones, actividades u otro. - Prepara con anticipación el material y recursos que va a utilizar en reuniones, actividades u otro. 	
CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Se identifica y compromete con los objetivos y políticas de la Asociación, y el Área. - El grado de alcance de los objetivos, metas y compromisos establecidos es satisfactorio. 	
TRABAJO EN EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> - Actitud para colaborar y trabajar con los(as) compañeros(as). - Acepta críticas constructivas. - Facilidad para adaptarse y contribuir al cambio del Área. - Respeta a sus superiores y compañeros(as) de trabajo. - Es tolerante con la opinión de sus compañeros(as). - Habilidad para trabajar en equipo. 	
TRATO A LAS PERSONAS MAYORES *	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una actitud de respeto en el trato a las PAM. - Se identifica con la población adulta mayor. - Es cortés y amable para tratar a las PAM. - Brinda información y atiende de buena manera. 	
En términos generales ¿cómo valoraría usted su desempeño durante el periodo correspondiente?, ¿por qué?	
¿Cuáles han sido sus áreas fuertes/ fortalezas?, ¿por qué?	
¿Qué aspectos podrían mejorar de su desempeño?, ¿por qué?	

Comentarios	
Nombre y firma del funcionario (a) que evalúa	Fecha

ASOCIACION GERONTOLOGICA COSTARRICENSE AGECO		
GUÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FUNCIONARIOS(AS) AREA PROGRAMÁTICA		
Calificación		
Nombre		
Cédula		
Área a la que pertenece		
Puesto		
Periodo por evaluar		
Criterio - Parámetros		Puntaje
ACTITUDES Y APTITUDES		
RESPONSABILIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con el tiempo establecido para la entrega documentos, información u otro. - Mantiene una actitud de empeño y dedicación hacia las funciones y los deberes que le han sido asignados. - Acata órdenes, sugerencias y recomendaciones de la Jefatura inmediata. - Utiliza el tiempo establecido para los cafés y almuerzo. - Participa puntualmente a las reuniones o actividades programadas y asignadas. - Lleva el registro/ reportes de las actividades, reuniones, información y otros al día. - Cumple con las tareas, actividades, reuniones y otros acordados y asignados en la Matriz de Desempeño Anual. - Acata órdenes, sugerencias y recomendaciones de otras Jefaturas. - Acepta la supervisión. - Informa a la Jefatura Inmediata sus ausencias o llegadas tardías. 		
PRESENTACIÓN PERSONAL Y ORDEN		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene hábitos de higiene adecuados. - La forma como se presenta a trabajar es apropiada para el tipo de labor que realiza. - Es ordenado en su espacio personal. 		
PUNTUALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Entrega la información, los materiales u otro de acuerdo con la solicitud. - Solicita permisos o se ausenta en casos sumamente necesarios. - Los permisos o ausencias son justificados razonablemente. - Participa de las reuniones, actividades u otro a la hora acordada. - Mantiene su tarjeta de marcas mensual sin llegadas tardías. 		
INICIATIVA Y CREATIVIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Aporta ideas, soluciones y sugerencias para el mejoramiento de los sistemas de trabajo, los procedimientos existentes y los resultados. - Propone y emprende proyectos o acciones en adición a las funciones establecidas. - Muestra interés en el desarrollo de destrezas y conocimientos. - Propone acciones, actividades novedosas, activas y participativas para el trabajo con PAM. 		

Criterio - Parámetros	Puntaje
DEDICACIÓN Y ESFUERZO	
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento del tiempo durante la jornada de trabajo. - Habilidad para enfrentar y superar situaciones difíciles e imprevistas. - Muestra interés por mantenerse informado y realizar acciones de calidad. 	
RELACIONES INTERPERSONALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene buenas relaciones con los(as) compañeros(as) y Jefaturas. - Es cortés, amable y respetuoso(a) con los(as) compañeros(as), Jefaturas y PAM. - Es asertivo(a): está orientado hacia metas posibles, desarrolla capacidades y habilidades comunicacionales, de autodominio y desarrollo al clima laboral, es buen(a) negociador(a). 	
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una actitud positiva ante situaciones de tensión. - Acepta sus errores. - Aporta sugerencias y recomendaciones. - Apoya a las personas mayores. 	
CONOCIMIENTOS	
CALIDAD DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente calidad de trabajo, labora con especial seguridad y eficiencia en virtud de su capacidad para lograr resultados satisfactorios. - Satisface las expectativas de acuerdo con el puesto que fue contratado(a). - Mantiene al día los registros de la información de las actividades, reuniones u otro. - Desarrolla eficientemente las tareas, actividades programadas y asignadas. - Es cuidadoso(a) en presentar los informes, reportes u otro documento. - Hace uso adecuado de los recursos institucionales. - Coordina oportunamente el desarrollo de las acciones, actividades u otro. - Prepara con anticipación el material y recursos que va a utilizar en reuniones, actividades u otro. 	
CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Se identifica y compromete con los objetivos y las políticas del Área Programática y de la Institución. - Grado de alcance de los objetivos, metas y compromisos adquiridos. - Maneja la información según las normas establecidas del Área de Programas. - Cumple con las funciones asignadas. - Muestra dominio de técnicas y procedimientos para el trabajo con PAM. 	
TRABAJO EN EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> - Actitud para colaborar con los compañeros y Jefatura. - Accede satisfactoriamente cuando se le solicita apoyo. - Se adapta con facilidad a situaciones o actividades de tensión del Área o institución. - Muestra un espíritu general de cooperación. - Respeta a sus superiores y compañeros de trabajo. 	
TRATO A LAS PERSONAS MAYORES *	
<ul style="list-style-type: none"> -- Mantiene una actitud de respeto en el trato y la atención a las PAM. - Está comprometido con la población adulta mayor. - Es cortés y amable para tratar a las PAM - Desarrolla las actividades y acciones en miras con el mejoramiento de las condiciones de vida de las PAM. 	

En términos generales ¿cómo valoraría usted su desempeño durante el periodo correspondiente?, ¿por qué?

¿Cuáles han sido sus áreas fuertes/ fortalezas?, ¿por qué?

¿Qué aspectos podrían mejorar de su desempeño?, ¿por qué?

Comentarios

Nombre y firma del funcionario(a) que evalúa

Fecha

ASOCIACION GERONTOLOGICA COSTARRICENSE AGECO		
GUÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFATURAS		
Calificación		
Nombre		
Cédula		
Área a la que pertenece		
Puesto		
Periodo por evaluar		
Criterio - Parámetros		Puntaje
ACTITUDES Y APTITUDES		
RESPONSABILIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Refleja interés por el trabajo y el puesto que ocupa. - Mantiene una actitud de empeño y dedicación hacia las funciones que realiza. - Utiliza el tiempo establecido para los cafés y almuerzo. - Ofrece y da colaboración, con espontaneidad y verdadero gusto. - Respeta la opinión y las decisiones de los(as) compañeros(as) 		
PRESENTACIÓN PERSONAL Y ORDEN		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene hábitos de higiene adecuados. - La forma como se presenta a trabajar es apropiada para el tipo de labor que realiza. - Es ordenado en su espacio personal. 		
PUNTUALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Participa puntualmente a actividades, reuniones u otros, a pesar de ocupar un puesto de Jefatura. - Aprovecha las horas de trabajo para el enriquecimiento y fortalecimiento de los Programas. 		
INICIATIVA Y CREATIVIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> - Aporta ideas, sugerencias para el crecimiento de los funcionarios a su cargo, así como de los Programas. - Propone y emprende proyectos o acciones en adición a las funciones establecidas. - Muestra interés en el desarrollo de sus destrezas y conocimientos, así como de los funcionarios a su cargo. - Propone acciones, actividades novedosas, activas y participativas para el fortalecimiento de los Programas. 		
COMUNICACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene canales de comunicación claros y precisos. - Habilita espacios de realimentación y mejoramiento de los(as) funcionarios(as) a su cargo. - Muestra interés por mantenerse informado y realizar acciones de calidad. 		

Criterio - Parámetros	Puntaje
LIDERAZGO	
<ul style="list-style-type: none"> - Hace valer su posición de Jefatura para el mejoramiento del Área y de la institución. - Influye y motiva positivamente a los(as) funcionarios(as) a su cargo. - Fomenta la participación de los funcionarios a su cargo. - Tiene habilidad para comunicarse y relacionarse con los(as) funcionarios(as) a su cargo y el resto de personal de la Asociación. - Maneja y domina la información necesaria y suficiente para un desempeño satisfactorio. - Muestra dominio de técnicas y procedimientos para el trabajo con PAM. 	
RELACIONES INTERPERSONALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene buenas relaciones con los(as) compañeros(as) y Jefaturas. - Es cortés, amable y respetuoso(a) con los(as) compañeros(as), Jefaturas y PAM. - Es asertivo(a): está orientado hacia metas posibles, desarrolla capacidades y habilidades comunicacionales, de autodomínio y desarrollo al clima laboral, es buen(a) negociador(a). 	
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una actitud positiva ante situaciones de tensión. - Acepta sus errores. - Aporta sugerencias y recomendaciones de mejoramiento continuo a los(as) funcionarios(as) institucionales. - Brinda sugerencias continuas para el fortalecimiento de los procesos y sistemas de trabajo. 	
CONOCIMIENTOS	
CALIDAD DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente calidad de trabajo, labora con especial seguridad y eficiencia en virtud de su capacidad para lograr resultados satisfactorios. - Satisface las expectativas de acuerdo con el puesto que fue contratado(a). - Mantiene al día los registros de la información de las actividades, reuniones u otro. - Hace uso adecuado de los recursos institucionales. - Coordina oportunamente el desarrollo de las acciones, actividades u otro. - Prepara con anticipación el material y recursos que va a utilizar en reuniones, actividades u otro. 	
CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Se identifica y compromete con los objetivos y las políticas del Área Programática y de la institución. - Grado de alcance de los objetivos, metas y compromisos adquiridos. - Maneja la información según las normas establecidas del Área de Programas. - Cumple con las funciones asignadas. - Muestra dominio de técnicas y procedimientos para el trabajo con PAM. 	
TRABAJO EN EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> - Accede satisfactoriamente cuando se le solicita apoyo. - Se adapta con facilidad a situaciones o actividades de tensión del Área o institución. - Muestra un espíritu general de cooperación. - Respeta a los(as) compañeros(as) de trabajo. 	

Criterio - Parámetros	Puntaje
SUPERVISIÓN	
Da seguimiento al desempeño de los(as) funcionarios(as) a su cargo. -Brinda sugerencias y recomendaciones que fomentan el crecimiento profesional y personal de los funcionarios a su cargo. - Mantiene una relación horizontal con los funcionarios a su cargo.	
TRATO A LAS PERSONAS MAYORES	
-- Mantiene una actitud de respeto en el trato y la atención a las PAM. - Está comprometido con la población adulta mayor. - Es cortés y amable para tratar a las PAM	
En términos generales ¿cómo valoraría usted su desempeño durante el periodo correspondiente?, ¿por qué?	
¿Cuáles han sido sus áreas fuertes/ fortalezas?, ¿por qué?	
¿Qué aspectos podrían mejorar de su desempeño?, ¿por qué?	
Comentarios	
Nombre y firma del funcionario(a) que evalúa	Fecha

5.5. Consideraciones finales

En el contexto actual, las constantes demandas que experimenta una organización suponen que se encuentre al día, de manera que logre dar respuesta a las necesidades y exigencias de su población meta.

Si bien, año con año, AGECO se ha preocupado por mantener, actualizar y adecuar sus Programas a la dinámica y exigencias del ambiente, fundamentalmente de las PAM, a la fecha ha dejado de lado elementos que son de real importancia para el sostenimiento y crecimiento de la institución; uno de ellos es la evaluación del desempeño.

Las acciones que ejecuta cada uno(a) de los(as) funcionarios(as) se revierten en el alcance e impacto de los objetivos, durante un día laboral las tareas y las funciones que se llevan a cabo son múltiples y variadas; no obstante, existe una relación directa entre la evaluación del desempeño y el cargo que se ocupa, por cuanto la persona es valorada de acuerdo con el resultado de su labor en un periodo definido.

Para una organización o empresa, en el caso particular para AGECO, una propuesta de evaluación del desempeño representa el medio para valorar el trabajo de todos(as) los(as) funcionarios(as); de ahí que la propuesta responde a las necesidades de la organización, conscientes de que su implementación va a repercutir en un mejor y mayor aprovechamiento de las capacidades, habilidades y destrezas de los funcionarios, así como de los recursos.

Teóricamente, es posible identificar una serie de ventajas que permiten plantear que la Asociación adopte una propuesta de evaluación del desempeño de sus funcionarios(as), en la medida en que su *“puesta en marcha”* va a dar a conocer el comportamiento de la gestión de cada persona, fundamentalmente el aporte y las contribuciones que está brindando para el progreso continuo de la organización y, por ende, identificar y mejorar aquellos aspectos que estén repercutiendo de manera contraproducente.

Aunque el proceso de evaluación requiere de información sistemática, recabada con cierta regularidad por parte de la Jefatura inmediata, la evaluación debe fomentar la equidad y la objetividad, proporcionando a los(as) funcionarios(as) una fase que posibilite fundamentar sus expectativas.

La percepción de los(as) funcionarios(as), Jefaturas y PAM permite dar cuenta de que si bien pueden existen temores y vacíos, el desarrollo de una evaluación del desempeño contribuye al cumplimiento de las metas, tanto de la organización como profesionales y personales.

Es importante que en el momento en que se dé “luz verde” a su ejecución, exista una verdadera conciencia del proceso que implica, pues la limitación del tiempo, los múltiples imprevistos y la falta de una cultura de evaluación del desempeño, pueden repercutir en su aplicación.

En la medida en que la definición de objetivos y las acciones sean planificadas y comentadas en conjunto funcionario(a)-jefatura habrá mayor precisión en la evaluación, mantener canales de comunicación fluidos facilita la realimentación y evita cualquier impedimento.

Se legitima que el(a) funcionario(a) emita la opinión de su desempeño, en la medida en que desde una óptica participativa y democrática se prioriza en la apreciación que éste(a) tenga en relación con su quehacer cotidiano, por lo que una vez dado su aporte, se propone que sea comparado con la percepción de la Jefatura inmediata, los(as) compañeros(as) y las PAM .

La implementación propuesta que se presenta constituye una “prueba piloto” adecuada a la realidad institucional actual, que de acuerdo con los resultados que arroje, puede ser modificada o mejorada en el mediano o largo plazo.

Se espera que su aplicabilidad de trascienda a la totalidad de funcionarios(as), en la medida en que desde una visión equitativa y de justicia social, se visualiza a la participación y la “cuota” de responsabilidad que cada uno(a) tiene.

A partir de las políticas y prioridades que establezca la Junta Directiva de la Asociación, la evaluación del desempeño puede representar un insumo significativo para motivar y plantear un sistema de incentivo a los empleados.

Se recomienda que la propuesta de evaluación sea aplicada anualmente, específicamente en la segunda semana de diciembre, pues a esa fecha va finalizando el cierre de actividades y acciones de los Programas y servicios institucionales. Dadas las características de ésta, también puede ser usada con las personas que se contratan por servicios profesionales, por ejemplo instructores(as).

Resulta importante legitimar el papel de AGECO, como una organización no gubernamental, ya que el accionar de estas instancias es ajeno a este tipo de iniciativas, que se presentan generalmente en esferas públicas. Llama la atención porque dada la coyuntura actual, la Asociación ha tenido que adecuar sus métodos de control interno, manual de procedimientos y otros a los de una instancia pública, de ahí que esta propuesta cobra relevancia en el marco del mejoramiento continuo.

Trascender el papel correctivo que pueda tener la evaluación es el reto permanente; fomentar un espacio hacia una visión constructiva, que permita que AGECO realce su participación en la comunidad nacional a partir de funcionarios comprometidos e identificados con el quehacer y la filosofía institucional, es la premisa base de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Byars, L. y Rue, W. (1996). *Gestión de recursos humanos* (Traducción Diorki, Servicios Integrales de Edición) (1ª ed. española de la 4ª ed. en inglés). España: IRWIN.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (1ª ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos* (Traducido de Human Resource Management). (1ª ed.). México: Editorial LIMUSA.
- Fernández, G. (2002). *Talento directivo: cómo medirlo y desarrollarlo* (1ª ed.). España: Prentice Hall.
- Mondy, R. y Noe, M. (1997). *Administración de recursos humanos* (Traducción: Deras Quiñones, Adolfo) (6ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rampersad, K. (2004). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo* (Traducido Butter Worth- Heinemann) (1ª ed.). España: Mc Graw- Hill.
- Swanson, R. y Holton, E. (2002). *Resultados* (Traducido de Results). (1ª ed.). México: Oxford.
- Werther, B. Jr. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Traducido de *Human Resources and Personnel Management*) (5ª ed.). México: Mc Graw - Hill.

Trabajos Finales de Graduación

- Calvo, M. y otros. (1993). “*Las organizaciones no gubernamentales y su participación en la gestión política social costarricense*” Seminario para optar a la Licenciatura en Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.
- Corrales, I. y Wong, L. (2003). “*El Programa Clubes de AGECO: por la calidad de vida de las Personas Mayores*”. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.

Documentos Institucionales

- AGECO. (s.f). *Estatutos de la Asociación Gerontológica Costarricense*. San José, Costa Rica.
- AGECO. (2004). *Perfil de la Asociación Gerontológica Costarricense*. San José, Costa Rica.
- AGECO. (s.f). *Quehacer institucional*. San José, Costa Rica.
- AGECO. (2003). “22 años de trabajo: Nuestros Logros”. San José, Costa Rica.

Sitios www

- Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis. Mc Graw- Hill.
<http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm> (31 mayo 2005).
- Zabala, Hugo. *Evaluación del desempeño y análisis del potencial (Desarrollo futuro)*.
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/edap.htm> (31 mayo 2005).
- Parra, Mauricio. *La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH*.
<http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/rrhh13.asp> (31 mayo 2005).

ANEXO METODOLÓGICO

Metodología

Objetivo 1: Describir el sustento teórico-metodológico sobre el tema de evaluación del desempeño.

Tipo de investigación:

Para el cumplimiento de este primer objetivo, se retoma la descriptiva, en la medida en que la descripción constituye un elemento relevante para dar respuesta a un tema, en el caso específico, el de evaluación del desempeño. Se presentan los hechos y el aporte teórico desde el punto de vista de otros autores, quienes han trabajado y proporcionado sus aportes a este nivel.

Método:

El de investigación documental constituye la base de este objetivo, pues se parte del insumo proporcionado por otros autores en relación con el tema en estudio.

Técnica:

La recopilación documental representa la técnica que facilita la consecución de información ordenada y sistemática, tal y como se expresa, a partir de la orientación de autores que han abordado el tema.

Instrumento:

Para recopilar el sustento teórico sobre el tópico de interés se utiliza como instrumentos la ficha de trabajo textual. Esta permite identificar, agrupar y reconocer los aportes de los documentos seleccionados.

Indicadores:

Son conceptos cualitativos, en vista de que corresponden a la percepción de los autores consultados de acuerdo con cada texto.

Fuentes:

Son secundarias, específicamente trabajos finales de graduación, libros y otros documentos, los cuales ofrecen información sobre la evaluación del desempeño. Cabe advertir que estas fuentes constituyen una referencia, no son la fuente original, pues se parte de que el tema ha sido abordado por más autores.

Objetivo 2: Caracterizar la estructura y el quehacer de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO).

Tipo de investigación:

La descriptiva facilita el cumplimiento de este objetivo, pues permite definir la Asociación, previo a la agrupación, ordenamiento y sistematización de información que se ha presentado desde su fundación en el año 1980.

Métodos:

Se retoma el de investigación documental porque se parte de información existente en la institución sobre su estructura, la misión, la visión, las políticas, las áreas de intervención entre otros aspectos. Asimismo, se valida la investigación de campo, dado que la investigadora participa directamente en la organización; en este nivel es posible identificar la “realidad” de la Asociación, su cultura y clima organizacional, etc.

Técnicas:

Las utilizadas son la recopilación documental que obedece al método de investigación documental y la observación participante para la investigación de campo. Ambas técnicas conllevan un examen detallado del tópico de evaluación del desempeño, y permiten retomar un análisis documental como elemento integrador de lo recopilado a escala teórica y lo observado.

Instrumentos:

Para este objetivo se confeccionan como instrumentos: una ficha de trabajo personal y una guía de observación, las cuales contribuyen a la recolección de información que permite respaldar el objeto de estudio.

Ambos constituyen una referencia para la investigadora, en la medida en que se realiza un registro de la información ordenado, que sin duda facilita el cumplimiento de los otros objetivos.

Indicadores:

Los cualitativos responden a documentos de la institución, dados en función de una construcción que se ha desarrollado y legitimado a lo largo del tiempo.

Fuentes:

Las fuentes por utilizar son tanto primarias como secundarias; en relación con la primera cabe advertir la participación de la investigadora en la dinámica institucional, junto con los documentos que sintetizan el quehacer de la entidad como fuentes secundarias.

Objetivo 3: Identificar la percepción de los(as) funcionarios(as) de la institución sobre la evaluación del desempeño.

Tipo de investigación:

Para este punto se retoma la descriptiva, dado que este tipo permite presentar los hechos tal como ocurren y, por ende, puntualizar su explicación. Así se retoma la percepción que los(as) funcionarios(as) poseen sobre el tema en estudio, y se establece una relación con el aporte de la consulta bibliográfica.

Método:

Se plantea el descriptivo, pues se presentan los aspectos que caracterizan la realidad institucional en términos de evaluación del desempeño, a la vez que se analiza y profundiza en cada uno de ellos.

Técnicas:

Para lo anterior, se retoma el insumo que pueda brindar el Gerente General, así como las dos personas encargadas de la Dirección Ejecutiva y Programática, respectivamente. Con estos funcionarios se usa la técnica de cuestionario semiestructurado, pues permite, a partir de las preguntas generadoras, profundizar en aspectos de interés para la investigación.

Asimismo, aunque el orden de las preguntas se define previamente, existen flexibilidad y posibilidad de adecuar las interrogantes y su orden, según la información que aporte la persona entrevistada.

Por su parte, el cuestionario se aplica a los(as) funcionarios(as), representa un instrumento valioso que permite recopilar información, así como la percepción de actores con una “cuota” de participación importante, sin que la investigadora intervenga directamente.

Instrumento:

Los instrumentos que se utilizan como parte de este objetivo corresponden a un cuestionario, para ser aplicado a los(as) funcionarios(as) institucionales.

Indicadores:

Los indicadores son conceptos cualitativos, pues se retoma la percepción del recurso humano, quienes a partir de su realidad cotidiana en la dinámica y la experiencia en la institución, proporcionan su opinión.

Fuentes:

Las fuentes de información son primarias; específicamente se aplica el cuestionario al señor Fabián Trejos, Gerente General; a la Directora Ejecutiva, Zaida Esquivel; a la señora Alejandra Muñoz, Directora Programática, y a nueve funcionarios(as) de las Áreas Administrativa y Programática. Estas personas permiten obtener información directa, de “primera mano”.

Objetivo 4: Analizar desde el punto de vista teórico práctico la realidad de la Asociación en relación con la evaluación del desempeño.

Tipo de investigación:

La investigación analítica y la explicativa fundamentan el cumplimiento de este objetivo, en vista de que suponen una fase de conocimiento científico aunada a la observación y la descripción. Sin duda, cobra importancia que los hechos se presentan interrelacionados, fundamentalmente se establece una relación entre la teoría presentada por diversos autores, junto con la realidad que evidencia la institución en materia de evaluación del desempeño.

Método:

Los métodos de investigación documental y analítico permiten legitimar la consecución del objetivo, en la medida en que el primero facilita insumos de la consulta de documentos, bibliografía con base en libros y trabajos finales de graduación, mientras que el segundo supone una reflexión que permite establecer proposiciones particulares a partir de un enfoque general.

Técnica:

La que responde a este objetivo y, por ende, al método utilizado es el análisis documental, respectivamente.

Instrumento:

Se confecciona un cuadro que permita identificar los tipos de evaluación existentes y los que mejor se adecuan a la realidad de AGECO, como instrumento para recopilar la información.

Indicadores:

Los indicadores cualitativos se orientan a los resultados de la consulta bibliográfica y la percepción de los(as) funcionarios(as).

Fuentes:

Así, las fuentes de información corresponden a los resultados de la aplicación de cuestionarios realizada a los(as) funcionarios(as) y a la consulta bibliográfica realizada.

Objetivo 5: Elaborar una propuesta de evaluación del desempeño que contribuya al crecimiento profesional y personal de los/as funcionarios/as y, por consiguiente, al desarrollo institucional.

Tipo de investigación:

En este nivel, se parte de la investigación propositiva, en la medida en que se plantea un guía de evaluación que permita que AGECO determinar el desempeño de sus funcionarios(as). Esta propuesta se muestra teniendo en consideración la realidad de la organización, así como el aporte de la consulta bibliográfica realizada.

Método:

Los que se utilizan son el descriptivo y el analítico, ya que se efectúa una descripción del tema de interés y un análisis del tipo de evaluación que se sugiere.

Técnica:

La técnica se asocia al análisis documental, porque da cuenta de los resultados e información obtenida de las fuentes secundarias y primarias.

Instrumento:

Como instrumento de apoyo se confecciona un cuadro comparativo, que permite identificar la relación teórico-práctica, pues a partir del aporte teórico de la consulta bibliográfica se contrapone la realidad institucional y se desarrolla una propuesta de acuerdo con las necesidades, posibilidades y expectativas que mejor se adecuan a la Asociación.

Indicadores:

Los indicadores cualitativos responden a los resultados de la revisión bibliográfica y la percepción de los(as) funcionarios(as) en relación con la evaluación del desempeño.

Fuentes:

Finalmente, las fuentes que se utilizan son primarias: resultados obtenidos en los capítulos anteriores, principalmente se refiere a la información brindada por los(as) funcionarios(as) de la Asociación, junto con la consulta bibliográfica, que suministra datos que otros autores han desarrollado sobre el tópico en estudio.

Tabla Resumen

Objetivo	Investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Describir el sustento teórico-metodológico sobre el tema de evaluación del desempeño	Descriptiva	Investigación documental	Recopilación documental	Fichas de trabajo textual	Cualitativo: percepción de los autores consultados sobre el tema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secundarios: trabajos finales de graduación en Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica
Caracterizar la estructura, dinámica y el quehacer de la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO)	Descriptiva	Investigación documental Investigación de campo	Recopilación documental Observación participante Análisis documental	Ficha de trabajo personal Guía de observación	Cualitativos: misión, visión, políticas, estructura organizativa, áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secundarios: documentos institucionales ▪ Primarios: participación directa en el quehacer institucional
Identificar los niveles de evaluación que establece la institución para determinar el desempeño de su personal	Descriptiva	Descriptivo Analítico	Entrevista a la Gerencia y las Direcciones Cuestionario a funcionarios	Entrevista Guía de cuestionario	Cualitativos: percepción de funcionarios de la institución, así como de las jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primarios: funcionarios, personas en las jefaturas

Objetivo	Investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
Analizar desde el punto de vista teórico-práctico la realidad de la Asociación en relación con la evaluación del desempeño	Analítica Explicativa	Investigación documental Analítico	Análisis documental	Cuadro que permita identificar los tipos de evaluación existentes y los que mejor se adecuan a la realidad de AGECO	Cualitativos: resultados de la revisión bibliográfica y percepción de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primario: resultados de la entrevista realizada a funcionarios ▪ Secundario: libros de consulta bibliográfica realizada
Elaborar una propuesta de evaluación del desempeño que contribuya al crecimiento profesional y personal de los/as funcionarios/as y por consiguiente al desarrollo institucional	Propositiva	Descriptivo Analítico	Análisis documental	Cuadro comparativo relación teoría-práctica.	Cualitativo: guía de evaluación del desempeño participativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primario: resultados obtenidos en capítulos anteriores ▪ Secundario: consulta bibliográfica

ANEXOS COMPLEMENTARIOS**Ficha de trabajo textual**

Autor	Eje temático
Título del documento	
Número capítulo	
Número Página-párrafo	
Texto del material obtenido del documento	

Ficha de trabajo personal

Día:
Lugar:
Funcionario/a:
Aspectos observados/escuchados que representen un insumo para caracterizar la estructura, dinámica y quehacer de AGECO
1.
2.
3.
4.
5.
6.

Guía de observación

1. Además del cumplimiento del Plan Anual Operativo, ¿qué otros criterios se utilizan para evaluar el desempeño de los funcionarios?
2. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones con el personal?
3. ¿Se realiza seguimiento al trabajo profesional?, ¿cada cuánto?
4. ¿Cómo se organiza el trabajo en la Asociación, según las diferentes áreas?
5. ¿Cómo es el nivel de cooperación entre los funcionarios?
6. ¿Cuál es el nivel de relaciones humanas entre los funcionarios?

Reporte de observación

Día:

Hora:

Aspectos por considerar:

Día:
 Hora:
 Lugar:

I. Datos personales

1.1 Nombre: _____

1.2 Cargo: _____

1.3 Tiempo de laborar en la institución: _____

II. Sobre la evaluación

2.1 ¿Qué es para usted evaluación del desempeño?

2.2 ¿Tiene la Asociación, algún sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado a sus funcionarios(as)

/ _ / Sí (pasar 2.4) / _ / No

2.3 ¿Por qué?

2.4 ¿Cree usted que la institución deba tener una guía o modelo para evaluar a sus funcionarios(as)

/ _ / Sí / _ / No

2.5 ¿Por qué? (En cualquiera de los dos casos)

2.6 Si se implementara una guía o sistema de modelo de evaluación, ¿en principio a quién corresponde legitimarlo?

2.7 Una vez implementada la guía, ¿cuáles cree usted serían los principales obstáculos o impedimentos para aplicarla?, ¿por qué?

2.8 ¿Cuáles serían las principales ventajas que tendría la implementación?

2.9 ¿A quién considera debería ser aplicada la evaluación del desempeño?

/ / Todos(as) los(as) funcionarios(as)

/ / Equipo técnico profesional

/ / Area administrativa

2.10 ¿Por qué?

2.11 ¿Quién sería la persona responsable de aplicar la evaluación?

2.12 Si se implementara una guía de evaluación, ¿qué criterios deberían ser evaluados?

2.13 ¿Cada cuánto considera que es pertinente realizar la evaluación?

2.14 ¿Cómo cree que se podría evaluar el desempeño?

Guía de Cuestionario para funcionarios/as

Buenos días (tardes), estimado/a compañero/a, como es de su conocimiento, actualmente estoy cursando la Maestría de Administración y Dirección de Empresas en la UCR; para efectos de mi trabajo de práctica profesional estoy valorando la posibilidad de realizar una propuesta de evaluación del desempeño del personal de la Asociación, por lo que agradezco el apoyo que me pueda brindar para completar las siguientes preguntas. Garantizo que toda la información que proporcione se manejará con total confidencialidad. Muchas Gracias.

Día: _____

I. Datos personales

1.4 Nombre: _____

1.5 Cargo: _____

1.6 Tiempo de laborar en la institución: _____

1.7 Edad: _____

1.8 Lugar de residencia: _____

II. Sobre la evaluación

2.1 ¿Qué es para usted evaluación del desempeño?

2.2 ¿Evalúan su desempeño en la institución?

/_ / Sí, ¿quién lo evalúa?

/_ / No, ¿por qué?

2.4 ¿Cree usted que la institución deba tener una guía o modelo para evaluar a sus funcionarios(as)?

/_ / Sí

/_ / No

2.5 ¿Por qué? (En ambos casos)

2.6 ¿Cuáles cree usted serían los obstáculos o desventajas para aplicar la evaluación del desempeño de los(as) funcionarios(as)? ¿Por qué?

2.7 ¿Cuáles serían las principales ventajas que tendría la implementación?

2.8 ¿A quién considera debería ser aplicada la evaluación del desempeño?

Todos(as) los(as) funcionarios(as)

Equipo técnico profesional

Area administrativa

2.9 ¿Por qué?

2.10 ¿Quién sería la persona responsable de evaluar? (puede seleccionar más de una opción)

Gerente General

Jefatura inmediata (Gerente General o Dirección Programática, según el área)

Dirección Programática-Dirección Ejecutiva

Compañeros/as

Personas mayores

2.11 ¿Qué aspectos considera deben ser evaluados para medir su desempeño y el de sus compañeros(as)?

¡Muchas Gracias!