INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

RÉGIMEN DE RIESGOS ESPECIALES

UMBRA EIUS PROTEGIT ME

MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

TEGUCIGALPA, MDC

MARZO, 2017

APROBADO POR LA JUNTA DIRECTIVA MEDIANTE RESOLUCIÓN No-3927 EMITIDA EN SESIÓN ORDINARIA No-437 DEL 22 DE MARZO DEL 2017

MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Previsión Militar fue creado para brindar previsión social a la población hondureña que por la naturaleza de las funciones altamente riesgosas que desempeñan en el servicio activo, estén expuestos a la agravación del Riesgo. Para cumplir con la misión de garantizar a sus afiliados un servicio de calidad en el otorgamiento oportuno de sus beneficios en seguridad social, define su mapa estratégico dentro del cual existe como base del mismo, la perspectiva de innovación y aprendizaje, que tiene como uno de sus ejes estratégicos el contar con personal comprometido y competente; siendo necesario para ello la evaluación del capital humano, orientándolo a poner en práctica y desarrollar las competencias requeridas en su puesto de trabajo, así como el cumplimiento de funciones asignadas, todo ello alineado al logro de los objetivos estratégicos definidos por el Instituto.

El proceso de evaluación de desempeño desarrollado de forma objetiva, permite recabar información sobre el rendimiento que genera el capital humano; además, permite conocer las brechas existentes entre lo requerido para el puesto y lo desarrollado por el ocupante del mismo. Con la evaluación del desempeño se pretende determinar esa brecha existente y la ruta o curso de acción a seguir; para ello se establece el procedimiento a utilizar a través del presente Manual de Evaluación del Desempeño en base a Competencias.

I. FUNDAMENTO LEGAL

El Reglamento Interno de Trabajo del Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias, en los artículos 36 al 41, hace referencia al Manual de Evaluación del Desempeño, mediante el cual los Jefes Inmediatos de los empleados, con el apoyo de la División de Talento Humano, llevarán un control del desempeño que acredite la eficiencia y responsabilidad del empleado en sus funciones.

Es responsabilidad de la División de Talento Humano la definición del modelo de evaluación de desempeño que se aplicará a los empleados del IPM, considerando la calificación de su rendimiento, el cual deberá ser propuesto a la Gerencia del IPM para su aprobación.

Evaluar el desempeño es evaluar el rendimiento del capital humano del Instituto y sus Dependencias, para conocer cómo contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos definidos. En todo momento el Jefe Inmediato deberá visualizar que los requisitos del cargo son los mismos que el empleado visualiza como expectativas de desempeño.

II. NATURALEZA Y PROPÓSITO

A. OBJETIVO GENERAL

Establecer los procedimientos mediante los cuales deberá llevarse a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los empleados del Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias, para garantizar el rendimiento en el ejercicio de sus funciones y las competencias requeridas para el puesto.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar las responsabilidades de los involucrados en la evaluación del desempeño aplicable en el Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias;

2. Mostrar resultados objetivos sobre el rendimiento del capital humano;

3. Definir lineamientos de la retroalimentación positiva que se debe brindar al empleado;

4. Determinar las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias que posee cada empleado;

5. Evidenciar el cumplimiento de funciones de acuerdo a cada Descriptor de Puestos alineados al Cuadro de Mando Integral.

6. Establecer lineamientos para la formulación de Planes de Mejora para los Empleados de acuerdo a los resultados obtenidos.

C. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual de Evaluación del Desempeño en Base a Competencias, será aplicable al personal que presta sus servicios profesionales en el Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias, en su carácter de permanente y por contrato, así como a los señores oficiales asignados al Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias.
Las personas que durante el periodo que se está evaluando hayan sido temporalmente asignadas a funciones diferentes para las cuales se les contrató, serán evaluadas por el Coordinador o Supervisor del Proyecto que se encuentren desarrollando en coordinación con el Jefe Inmediato.

III. DESCRIPCIÓN

A. DEFINICIONES

1. **Evaluación del desempeño:** Es la calificación que se adjudica a las competencias individuales del empleado con quien existen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

2. **Método de Evaluación:** Es el modo ordenado y sistemático en el que se llevará a cabo la evaluación del desempeño de los empleados, estos pueden ser Encuestas de 360° (autoevaluación, pares, subordinados, Jefes, clientes), 270° (Autoevaluación, pares, Jefes), 180° (Autoevaluación y Jefes) o 90° (autoevaluación).

3. **Indicadores de gestión**: Son la evidencia de que las actividades se están desarrollando de modo favorable para los objetivos del Instituto y sus Dependencias. Son Medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o Institución, los definen los líderes y se utilizan para evaluar el desempeño y los resultados.

4. **Competencia:** Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación.

   a. **Característica subyacente**: significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

   b. **Causalmente relacionada**: significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

   c. **Estándar de efectividad**: significa que la competencia realmente predice los niveles de rendimiento del empleado, quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar establecido en el Descriptor de cada Puesto.

5. **Competencias Organizacionales del IPM:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes definidos por el Instituto y que debe poseer cada uno de los empleados desde el nivel Gerencial hasta los niveles más operativos, siendo también aplicables a las Dependencias del IPM.

6. **Competencias Gerenciales del IPM:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes definidos por el Instituto y sus Dependencias y que deben poseer todos los líderes de la Institución, desde el Gerente, Sub-Gerentes, Jefes de División, Jefes de Unidades Técnicas, Jefes de Departamento y Puestos de Supervisión del IPM y todo aquel que tiene empleados a su cargo de forma directa o indirecta.

7. **Competencias Técnicas del IPM:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos específicamente para cada puesto, en esto radica la diferencia entre los puestos. Serán aplicables dependiendo del puesto que se desempeñe, las cuales figuran en cada descriptor.

8. **Competencias del área:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, afines a todos los empleados de un área específica.

Tanto Evaluadores como Evaluados, podrán remitirse al Diccionario de Competencias del Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias para conocer la definición y niveles de las competencias previamente establecidas.

B. MÉTODO

Para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño se deberá aplicar el Método de Evaluación 360° al Gerente, Sub-Gerentes, Jefes de División y Jefes de Unidades Técnicas, debiendo realizar la evaluación de competencias organizacionales y gerenciales de habilidades, así como evaluación de la dinámica de trabajo e involucramiento.

En el caso de los puestos de Asistentes, Jefes de Departamento y Supervisores, serán evaluados por el Jefe de la División correspondiente. Los empleados que no estén comprendidos dentro de éstos, serán evaluados por su Jefe Inmediato.

En cada proceso de evaluación del desempeño deberá considerarse los aspectos positivos y oportunidades de mejora, por lo que es procedente que la División de Talento Humano del Instituto, presente para su aprobación ante la Gerencia del IPM, mejores prácticas en lo que respecta a la gestión del talento humano, procurando en todo momento la mejora continua.

C. INSTRUMENTO

El instrumento de evaluación es la herramienta que proporcionará la División de Talento Humano, para documentar el desempeño de los empleados, verificar los resultados obtenidos y la definición de planes de mejora o cursos de acción a seguir. En el referido instrumento se deberán incluir las instrucciones generales, ponderación de los criterios de evaluación y rangos de calificación entre otros aspectos necesarios.

La División de Talento Humano, previo a la aplicación de los instrumentos de evaluación, capacitará a los evaluadores sobre el uso de los mismos, los cuales podrán ser proporcionados de forma electrónica o física.

D. PERIODICIDAD DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

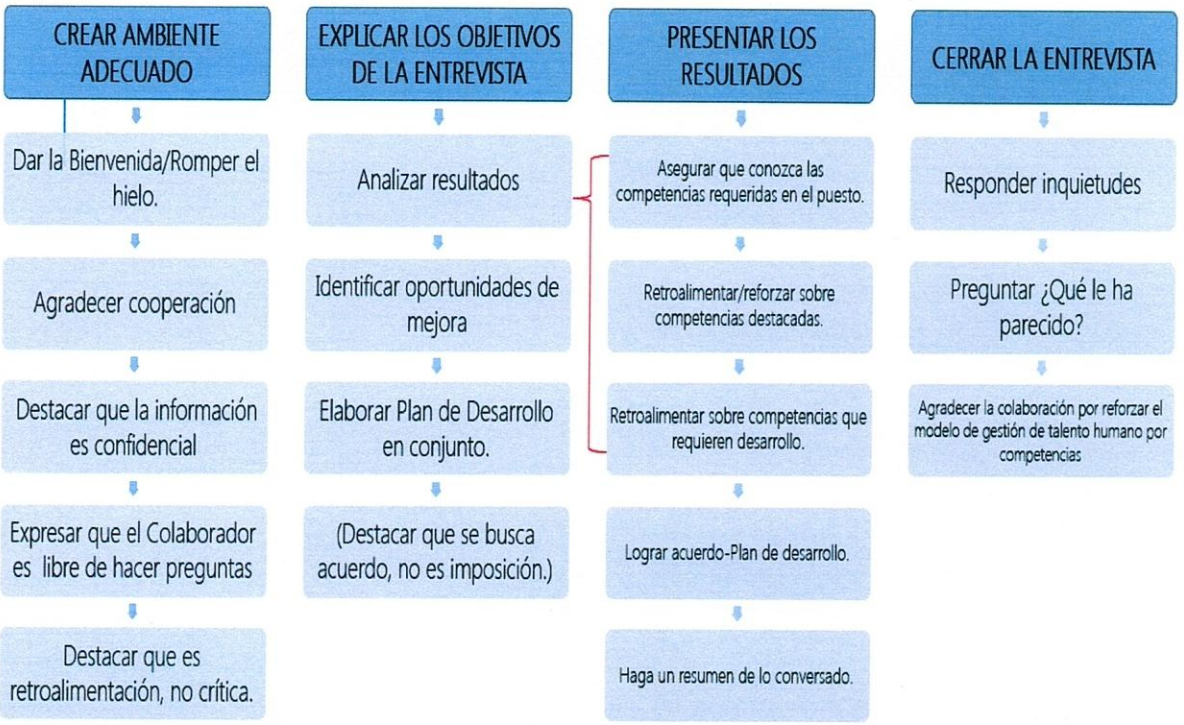
Las evaluaciones de desempeño se realizarán cada seis (6) meses en lo que se refiere a medición de competencias y cumplimiento de funciones. Las evaluaciones para medir el aporte al logro de objetivos establecidos en el Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) se realizarán por lo menos dos (2) veces al año, pudiendo ser modificada la periodicidad de acuerdo a los criterios sobre la gestión del talento humano que la Gerencia del IPM estime pertinentes en determinado periodo.

E. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN/ RETROALIMENTACIÓN POSITIVA

Una vez que cada Evaluador Inmediato, haya realizado la respectiva evaluación a sus empleados, procederá una entrevista de evaluación/retroalimentación positiva, en la que estarán únicamente el Evaluador y el Evaluado para tratar lo relacionado a la misma, debiéndose manejar la información a tratar en carácter de confidencial. La entrevista de evaluación tiene varios propósitos, entre ellos:

1. Establecer una relación de confianza y lealtad con el empleado.
2. Repasar la evaluación, emitir comentarios y explicar el propósito de la misma.
3. Asegurar que lo que el Jefe Inmediato visualiza como requisitos del cargo es lo mismo que el empleado visualiza como expectativas de desempeño.
4. Evaluar la calidad del desempeño
5. Persuadir al empleado para que se fije metas de desempeño, implementando el Plan de Mejora para el siguiente periodo a evaluar.

A continuación se presenta un esquema para llevar a cabo la Entrevista de Evaluación:



F. VENTAJAS PARA EL EVALUADOR/JEFE INMEDIATO

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de sus empleados, teniendo como base el resultado de la evaluación, las competencias y las funciones orientadas al Cuadro de Mando Integral, propiciando la objetividad en el proceso;

2. Establecer Planes de Mejora con el fin de desarrollar el comportamiento esperado de los empleados;

3. Establecer una mejor comunicación con los empleados en la que se explique el proceso de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste;

4. Motivar a los empleados para que brinden a la Institución sus mejores esfuerzos;

5. Atender con prontitud los problemas y conflictos y si es necesario, tomar las medidas disciplinarias que se justifican, conforme lo establecido en el Reglamento Interno del IPM y sus Dependencias.

G. VENTAJAS PARA EL EVALUADO

1. Conocer las competencias y funciones que el Instituto y/o Dependencia espera que desarrolle;

2. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño;

3. Involucrarse en el diseño de su propio Plan de Mejora;

4. Tener la oportunidad para hacer su propia evaluación crítica, para su desarrollo profesional y control de sí mismo;

5. Aumentar en sí mismo, la motivación y satisfacción, al facilitar el diálogo y la participación en la evaluación del desempeño y en la propuesta de acciones para la mejora continua;

6. Contar con el conocimiento detallado de su situación real en la unidad de trabajo, lo que le da posibilidad de contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño y ambiente laboral.

H. PLAN DE MEJORA

El Plan de Mejora permite definir mecanismos que brindan al empleado las estrategias para alcanzar las metas que se establezcan, es, además, trabajar en soluciones que mejoren los resultados de la evaluación obtenida. El Plan de Mejora deberá contener los objetivos, resultados esperados, actividades y tiempo, en relación a las funciones y competencias requeridas en el puesto.

El Plan de Mejora será diseñado entre el Evaluador y el Evaluado, creando la armonía necesaria para que juntos definan metas por alcanzar con el propósito de contribuir al logro de los objetivos estratégicos del Instituto y sus Dependencias, así como el reconocimiento y retribución de méritos.

El Instrumento de Evaluación que proporcionará la División de Talento Humano incluirá un apartado para el diseño del Plan de Mejora.

IV. NORMATIVA

1. Se crea un Comité de Valoración de Resultados de la Evaluación del Desempeño aplicada a los empleados, el cual estará integrado por:

   a. El Sub-Gerente Técnico de Operaciones y Bienestar Social
   b. El Sub-Gerente Técnico Financiero e Inversiones
   c. El Secretario General del IPM
   d. El Jefe de la División de Talento Humano, que actuará como Secretario.
   e. Un miembro de Asesoría Legal, como observador.
   f. Un miembro del Comité de Ética, como observador.

   La coordinación del Comité, estará sujeta al área contraria a la que pertenezca el empleado que presente resultados por debajo de lo permitido; si éste pertenece a la Sub-Gerencia Técnica de Operaciones y Bienestar Social, la coordinación será responsabilidad de la Sub-Gerencia Técnica Financiera e Inversiones y viceversa; los demás serán miembros, excepto los que actúan en calidad de observadores.

   La coordinación del Comité, en caso que el empleado pertenezca a las Unidades Técnicas, será responsabilidad del Secretario General del IPM.

   El Comité conocerá de los casos en que el resultado de la evaluación del desempeño sea entre 1% y 60%, debiendo recomendar ante la Gerencia del IPM, lo que de manera colegiada considere aplicable el caso concreto y apegado a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo del Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias.

V. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

Cada Evaluador se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y las funciones realizadas conforme a los indicadores establecidos y haciendo uso de los medios de verificación para cada puesto, conforme a los descriptores de puestos respectivos.

La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, deben estar de acuerdo que la evaluación producirá beneficio para la Institución y para el empleado.

La administración del sistema de evaluación, se ejecutará bajo los procedimientos descritos a continuación:

1. La División de Talento Humano propondrá a la Gerencia del IPM, para su aprobación, el método de evaluación de desempeño a seguir, el cual estará determinado por los objetivos que se pretendan alcanzar.

2. La División de Talento Humano capacitará a los evaluadores, previo a llevar a cabo la evaluación de sus empleados, esto con el propósito de mejorar la calidad de la evaluación. En la misma se deberá socializar el o los instrumentos de evaluación, explicar el propósito e importancia de la evaluación, cómo evitar errores en la calificación y mejorar las destrezas de observación entre otros aspectos importantes.

3. Una vez capacitados los evaluadores, la División de Talento Humano comunicará el periodo a evaluar y la fecha en la que se remitirán los resultados para el análisis correspondiente.

4. Los Jefes Inmediatos de cada empleado serán los responsables directos de llevar a cabo el proceso de evaluación, salvo aquellas evaluaciones en las que el método a seguir implique más evaluadores.

5. Será responsabilidad de los Jefes Inmediatos brindar la retroalimentación positiva correspondiente a sus empleados, reforzando las áreas con calificación alta y presentando oportunidades de mejora en aquellas en las cuales no se alcanzó el puntaje requerido, debiendo dar el seguimiento correspondiente en cualquiera de los casos.

6. Cada empleado deberá recibir por parte de su Jefe Inmediato, un curso de acción conforme al resultado obtenido en su evaluación del desempeño, el cual será de la forma siguiente:

Puntaje	Acción a emprender
91-100%	Brindar retroalimentación positiva
81-90%	Brindar retroalimentación positiva y acordar acciones encaminadas a la excelencia.
61-80%	Proponer plan de Mejora
1- 60%	Comité de Valoración de Resultados

VI. VIGENCIA

El presente Manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por la honorable Junta Directiva y deberá hacerse del conocimiento de los interesados para los efectos correspondientes.

Dado en la ciudad de Tegucigalpa, a los veintidós días del mes de marzo del año dos mil diecisiete.

GENERAL DE DIVISIÓN
FRANCISCO ISAIAS ÁLVAREZ URBINA
Presidente Junta Directiva

CORONEL DE COMUNICACIONES D.E.M.
JOSE ERNESTO LEVA BULNES
Secretario de Junta Directiva