

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE VERAGUAS
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN y POST GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL

PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE
LOS PROFESIONALES DE TRABAJO SOCIAL QUE LABORAN EN LA CAJA
DE SEGURO SOCIAL.

POR:

CARMEN H. DE GONZÁLEZ

TESIS SOMETIDA A LA CONSIDERACIÓN
DE LA VICERRECTORÍA DE
INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO Y LA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA, PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTRA EN GERENCIA DEL
BIENESTAR SOCIAL.

SANTIAGO DE VERAGUAS

2002

7978

ok, see author

20 JUN 2003

TH

DEDICATORIA

Con Amor, a mi madre Natividad, fuente de inspiración para alcanzar cada una de mis metas

A mi esposo, prof Alcibiades González por su amor, apoyo y paciencia, él me acompaña y está a mi lado cuando más lo necesito

A Vanessa del Carmen, Alcibiades Atxel y Luis Ramón, mis hijos, retoños de mi vida, regalos de Dios

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODO PODEROSO, por darme la vida, fuerza y sabiduría para alcanzar mis metas

A todos los profesores de la maestría por compartir sus conocimientos y experiencias; especialmente al profesor Luis Reyes Asesor nuestro, por su dedicación y empeño para la culminación del presente trabajo

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iv
Índice General	vi
Índice de Gráficas	xii
Introducción	xiii
Resumen / Abstract.	1
Capítulo I. Generalidades de la Investigación	3
1.1 Antecedentes del Problema	3
1.2 Importancia de la Investigación	4
1.3 Planteamiento del Problema.	5
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Generales	8
1.4.2 Específicos	8
1.5 Alcance de la Investigación	9
1.6 Marco Metodológico	9
1.6.1. Tipo de Estudio	9
1.6.2. Hipótesis	10
1.6.3 Variables	11
1.6.4 Universo	12
1.6.5 Muestra	12

1.6.6 Fuentes de Información	13
1.6.6.1. Primarias	13
1.6.6.2 Secundarias	13
1.6.7 Instrumentos para la Recolección de datos	14
1.6.7.1. Entrevistas	14
1.6.7.2 Revisión Documental	15
1.6.7.3 Cuestionarios.	15
1.6.8 Procesamiento, Presentación y Análisis de los datos	16
Capítulo II. Marco Teórico Conceptual	18
2 Marco Teórico Conceptual	19
2.1 Antecedentes Históricos	19
2.2 Región de Veraguas	26
2.3 Naturaleza Jurídica.	27
2.3.1 Base Filosófica	28
2.3.2 Misión	28
2.3.3 Visión	29
2.4 Historia del Departamento	30
2.4.1 Reglamentación de la Profesión	32
2.4.2 Instrumento Actual de Evaluación del Desempeño	33
2.4.3 Gerencia del Bienestar Social y Evaluación del Desempeño	35
2.4.3.1 Conceptualización de Gerencia Social	35
2.5 Evaluación del Desempeño	38

2 5 1 Concepto	38
2 5 1 1 Propósito de la Evaluación del Desempeño	39
2.5 2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	39
2 5 3 Criterios de Evaluación	40
2 5 3 1 Resultados de las Tareas Individuales	41
2 5 3 2 Comportamiento	41
2 5 3 3 Los Rasgos	42
2 5.4 Quién deben realizar la evaluación del desempeño	43
2 5 4 1 Los Gerentes o Supervisores	43
2 5 4 2 El Empleado conjuntamente con el gerente	44
2 5 4 3 El Empleado	44
2 5.5 Técnicas de Evaluación	45
2 5 5 1 Escala Gráfica de Calificación	45
2 5 5 2 Método de Selección Forzada	45
2 5 5 3 Investigación de Campo	46
2 5 5 4 Incidente Críticos	47
2 5 5 5 Comparación de Pares	47
2 5 5 6 Frases Descriptivas	48
2 5 5 7 La Auto Evaluación	48
2 5 5 8 Evaluación por Resultados	48
Capítulo III- Análisis e Interpretación de los Datos	50
3 Análisis e Interpretación de los Datos	51

3 1 Resultado de la Encuesta aplicada a los Trabajadores Sociales	51
3 2 Resultados de la Encuesta Aplicada a los Supervisores de Trabajo Social	59
Capítulo IV- Presentación y Desarrollo de la Propuesta	66
4 Presentación y Desarrollo de la Propuesta	66
4 1 Objetivos de la Propuesta	66
4 1 1 Generales	66
4 1 2 Específicos	67
4 2 Manual de Evaluación del Desempeño	68
4.2 1 Concepto de Manual Evaluación del Desempeño	68
4 2 2 Propósito del Manual de Evaluación del Desempeño	68
4 2 3 Objetivos del Manual de Evaluación del Desempeño	68
4 2 4 Indicaciones para llenar el formulario de Evaluación del Desempeño	69
4 2 5 Estructura del Manual de Evaluación del Desempeño	71
4 2 5 1 Información General	71
4 2 5 2 Nivel de Ejecución	71
4 2 5 3 Observaciones del Supervisor o Jefe Inmediato	73
4.2 5 4 Informe de la Evaluación	73
4 2 5 5 Reclamos	74
4 2 5 6 Firmas	75
4 2 5.7 Definición de los Factores de Evaluación del Desempeño	75
4 2 5 7 1 Factores para el Nivel Operativo de los Trabajadores Sociales de Base	75

4 2 5 7.2 Factores de Evaluación para el Nivel Superior	78
4 2 6 Diseño del Formulario de Evaluación del Desempeño	80
4 2 7 Estrategias para su Implementación	95
4 2 7 1 Validación del Instrumento	95
4 2 7 2 Definición del Área de Muestra	95
4 2 7 3 Capacitación de los (as) Evaluadores (as)	96
4 2 7 4 Boletín Informativo	97
4 2 8 Costo Beneficio	98
4 2 8 1 Beneficios para la Caja de Seguro Social	99
4 2 8.2 Beneficios para la Dirección del Departamento de Trabajo Social	99
4 2 8 3 Beneficios para los Jefes y Supervisores	100
4 2.8 4 Beneficios para los Colaboradores	100
Conclusiones	102
Recomendaciones	103
Bibliografía	121
Anexos	124

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA N°1 Porcentaje de Trabajadores Sociales que indican que han sido evaluado con el actual instrumento	52
GRÁFICA N°2 Porcentaje de Trabajadores Sociales que consideran que el instrumento de evaluación vigente mide su desempeño	53
GRÁFICA N°3 Porcentaje de Trabajadores Sociales que reciben notificación de la evaluación	54
GRÁFICA N°4 Porcentaje de Trabadores Sociales que conocen las acciones que se implementan en base a los resultados	55
GRÁFICA N°5 Porcentaje de Trabajadores Sociales que encuentran fortaleza al actual instrumento de evaluación.	56
GRÁFICA N°6 Porcentaje de Trabajadores Sociales que consideran que el actual instrumento de evaluación posee debilidades	57
GRÁFICA N°7 Porcentaje de Trabajadores Sociales, que consideran que el actual instrumento de evaluación debe Mejorarse.	58
GRÁFICA N°8 Porcentaje de Supervisores que Implementan Acciones en Base a los Resultados	60
GRÁFICA N°9 Porcentaje de supervisores que encuentran fortalezas al actual Instrumento de Evaluación	61
GRÁFICA N°10 Porcentaje de supervisores que encontraron debilidades al actual instrumento de evaluación	62

Puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no

La evaluación del desempeño es un proceso formal, dinámico y sistemático que se da en todas las organizaciones, permite estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de cada empleado en un periodo dado, promueve el crecimiento y participación tomando en cuenta los objetivos individuales y el ambiente de la organización

A raíz de este conocimiento, surge el interés de **Proponer el Nuevo Instrumento de Evaluación del Desempeño de los Profesionales de Trabajo Social que laboran en la Caja de Seguro Social**. Motivan la realización de esta investigación las siguientes razones el instrumento actual, tiene más de 15 años de estar vigente, y sin revisión desde su creación, no se observan en él criterios que promuevan el crecimiento y la participación de los (as) trabajadores, en conclusión no logra medir en forma exhaustiva y científica el quehacer cotidiano

La investigación es desarrollada con los (as) trabajadores sociales para conocer su opinión en relación al instrumento de evaluación utilizado en el departamento, es cualitativa y se fundamenta en el diseño descriptivo

Se aplican dos cuestionarios, uno a Trabajadores Sociales de base y el otro a los supervisores, ambos con preguntas abiertas y cerradas

El documento en su contenido general cuenta con cuatro capítulos el primero trata sobre Generalidades de la Investigación, el segundo hace referencia a la fundamentación teórica, en el tercero se presentan los resultados del estudio, y el cuarto contiene la propuesta del nuevo instrumento de evaluación del desempeño, moderno y objetivo que contempla criterios que promueven en el colaborador actitudes de perfeccionamiento y el desarrollo de capacidades

Colateralmente al instrumento se indican estrategias a seguir para su implementación

Introducción

Las organizaciones de hoy en día viven en un ambiente turbulento y acelerado en todos sus aspectos, producto del nuevo orden mundial y la creciente globalización. Para adaptarse a estos fenómenos las organizaciones requieren de una constante e inteligente vigilancia del entorno, para poder así generar cambios en su estructura organizativa y particularmente en su estilo de liderazgo, para ello, deben incluir la promoción y el desarrollo del mayor y más valioso elemento de la organización, su recurso humano. [Davis y Newstrom (1997)]

El recurso humano es lo más importante para toda y cualquier institución, la optimización de los mismos aumenta la capacidad y motivación del personal a todo nivel; permite alcanzar los objetivos trazados

Innumerables investigaciones han revelado que ciertas motivaciones condicionan el comportamiento del hombre dentro de la empresa, el individuo vislumbra a través del trabajo perspectivas de satisfacción y auto satisfacción , aspira recibir consideración y respeto, mantener su amor propio, participar, sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles, ser comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y

acción, percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.

Las organizaciones se constituyen y sostienen cuando comparten intereses con los participantes. Las personas consideran a las organizaciones, como medio para alcanzar sus metas y, al mismo tiempo, las organizaciones, necesitan personas que les ayuden para alcanzar sus objetivos organizacionales [Staw 1986 En Davis y Newstrom (1997)].

La tendencia mundial es diferenciar a una empresa de otra en función de su capital humano, su crecimiento va a estar relacionado en función con el desarrollo, la lealtad y fidelidad que se logre con su personal.

Para conocer estas cualidades de su personal, las organizaciones se valen de diversas estrategias y entre ellas la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión del personal, integración de un empleado a la organización, conflictos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo

Resumen

La evaluación del desempeño es un proceso que se da en los ambientes organizacionales, permite a los gerentes y supervisores valorar el comportamiento laboral de los colaboradores en un periodo, es importante porque identifica puntos fuertes y débiles en cada trabajador

A partir de las manifestaciones de los trabajadores sociales en relación a la necesidad de contar con un instrumento de evaluación que mida integralmente el desempeño, se consideró importante la realización del presente estudio, se aplicaron cuestionario a supervisores y trabajadores Sociales, con resultados favorables

Se concluye con la presentación del nuevo instrumento de evaluación del desempeño para los Trabajadores Sociales y Supervisores de la Caja de Seguro Social

Abstract

The evaluation of performance is a process that is given in any organizational environment. It allows to managers and supervisors to value the behavior of the workers in a period of time. It is important because it is useful to identify weak and strong aspects of each worker.

From the point of view of the social workers who need an instrument to evaluate their whole performance, the development of this study was considered extremely important. Several questionnaires were applied to supervisors and social workers.

To know their opinions there were satisfactory results.

This study ends with the new instrument of evaluation of the social workers performance of the social workers and supervisors of the social security institute.

1. Generalidades de la Investigación.

1.1. Antecedentes del Problema.

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un departamento

En épocas anteriores, se acostumbraba a copiar de manera literal de los libros, los sistemas de trabajo que se debían implementar en una organización ya fueran en materia de finanzas, producción, recursos humanos u otros

Esta inadecuada práctica traía consigo nefastas consecuencias para los usuarios del sistema y para la organización, ya que sin efectuar, previo los ajustes que permitieran incorporarlos apropiadamente, los sistemas eran implementados, generando consecuencias, tales como

- Dificultad de comprensión por parte de los usuarios del sistema
- Desgaste del recurso humano encargado de la implementación del sistema
- Considerables pérdidas económicas para la organización
- Pérdida de credibilidad para nuevos proyectos

1.2. Importancia de la Investigación.

Las organizaciones poseen un conjunto de principios, valores y creencias que constituyen su filosofía y sobre esta base son concebidos los sistemas de evaluación. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, es un medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La evaluación no puede restringirse a un simple juicio superficial unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del trabajador, es necesario descender profundamente, localizar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo, generalmente los beneficios son para el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad" [p e Chavenato (1999)]

Para el individuo el beneficio radica en el hecho de que conoce cuáles son las expectativas de su jefe en relación con su desempeño o sea sus fortalezas y debilidades, tiene oportunidad para hacer auto evaluación y auto críticas, conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para el mejoramiento de su desempeño y las que él, por iniciativa propia debe tomar para poder ser mejor cada día

Para los jefes las evaluaciones son beneficiosas porque les facilita señalar con claridad a los individuos cuáles son sus obligaciones y lo que se espera de él y además, induce a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de realizar cambios

Para las empresas, las evaluaciones son importantes porque les provee de información que permite identificar las necesidades de capacitación y perfeccionamiento en áreas determinadas y también facilita la implementación de una adecuada política de recurso humano. Realizar el estudio permitirá evidenciar la necesidad de actualizar el sistema de evaluación, un sistema que identifique las necesidades del trabajador, que permita en base a los resultados el desarrollo de acciones que tiendan al crecimiento y eficiencia de los individuos y de la organización. También es importante porque daría respuesta a la solicitud presentada por las autoridades del departamento de Trabajo Social en cuanto a la necesidad de mejoramiento del Sistema de Evaluación existente

1.3. Planteamiento del Problema.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente, Evaluación del Desempeño y su "objetivo es proporcionar una descripción

exacta y confiable de la manera en que el empleado se desenvuelve en el puesto" [p e Werther y Davis (1997)]

La evaluación del desempeño constituye una técnica imprescindible en el proceso administrativo, mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente y la falta de aprovechamiento de potenciales

Dentro de la administración de los recursos humanos, el sistema de evaluación del desempeño, por su fragilidad se ha visto afectado considerablemente. No obstante, es uno de los instrumentos cuya transformación ha cobrado mucha importancia en los últimos tiempos

El sistema de evaluación del desempeño, correctamente diseñado, es una herramienta esencial para alcanzar muchas de las finalidades de una organización, si se quiere tener un instrumento de evaluación del desempeño que responda a las necesidades básicas de una institución y de sus participantes, es necesario valerse de una adecuada estructura de información y la experiencia ha indicado que ésta es indispensable para dar vida a cualquier sistema que se desee implementar

La caja de seguro social se caracteriza por ser una institución que sigue de cerca el desempeño de sus funcionarios, estos son siempre evaluados formalmente y con cierta periodicidad ya sea cada seis meses o al finalizar el año, corresponde a cada departamento o sección la evaluación del recurso humano que está bajo su responsabilidad

El departamento de trabajo social sigue la política institucional de evaluación a su personal, realiza la misma con un instrumento que tiene más de 15 años de existencia y sin revisión desde su creación, ante estas situaciones surge la interrogante que orienta la formulación del problema de investigación ¿ El sistema actual, evalúa el desempeño integral de los trabajadores sociales que laboran en la caja de seguro social?

De ahí la motivación por conocer a fondo esta realidad, interesa saber si el instrumento ¿ mide el desempeño? ¿ si contribuye a mejorarlo? ¿ identifica necesidades de capacitación? ¿ facilita la toma de decisiones en cuanto a la ubicación del personal? ¿ se promueve el crecimiento y la participación del trabajador?

Es imperativo recordar que de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política acorde a las necesidades de los individuos, y de la organización en general

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Generales.

1- Revisar y analizar el instrumento de Evaluación del desempeño de los Trabajadores Sociales de la Caja de Seguro Social

2- Diseñar el nuevo instrumento de evaluación del desempeño para los Trabajadores Sociales de la Caja de Seguro Social.

1.4.2. Específicos.

1. Identificar las fortalezas y debilidades del actual sistema de evaluación del desempeño utilizado en trabajo social.
- 2- Formular normas, estándares o criterios que deben ser considerados en los factores de evaluación
- 3- Detectar las acciones técnicas y administrativas que desarrolla el departamento a raíz de los resultados de la evaluación.
- 4- Identificar en qué medida los resultados de la evaluación del desempeño contribuyen al crecimiento y desarrollo personal y profesional del trabajador social
- 5- Recomendar a las autoridades de la dirección nacional de recursos humanos de la caja de seguro social y en especial a las del departamento de trabajo social, la implementación del nuevo instrumento de evaluación del desempeño.
- 6- Establecer los procedimientos a seguir en el proceso de evaluación del desempeño

1.5. Alcance de la Investigación.

La investigación tiene como finalidad demostrar que el instrumento de evaluación que se utiliza en el departamento de trabajo social de la caja de seguro social es obsoleto y no mide en forma estricta el desempeño de cada uno de los colaboradores. En base a los resultados que se obtengan se presentará como propuesta, un nuevo instrumento de evaluación que incluya aspectos del quehacer profesional cotidiano de cada uno, en sus respectivos ambientes laborales.

1.6. Marco Metodológico.

1.61. Tipo de Estudio.

Definir el tipo de estudio a realizar es fundamental en el proceso de investigación, es importante señalar la información que se necesita y el tipo de análisis que se debe hacer.

El tipo de estudio se define "como el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuestas al problema y objetivos planteados". [p e (Campos 1995 En Canales y Otros 2000)]

El estudio que nos ocupa se enmarca en una investigación de tipo descriptiva ya que esta hace referencia a cómo es y cómo se da el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores sociales de la caja de seguro social, se describe aspectos relacionados con el instrumento que se utiliza, las

debilidades y fortalezas que posee, se describe también los criterios de evaluación contenidos en la propuesta del nuevo instrumento de evaluación

Se pretende a través de la investigación recabar y analizar información que nos permita determinar y explicar el estado actual del fenómeno en estudio

El análisis crítico y objetivo de la información obtenida, permite según [p e Rojas (1995)], precisar la magnitud del problema, o situación , derivar elementos de juicio para estructurar estrategias o propuestas operativas

1.6.2. Hipótesis.

Constituyen un puente o enlace entre la teoría y la investigación y están íntimamente relacionadas con el problema, el marco teórico y el tipo de investigación a realizar

El problema que interesa estudiar da lugar al desarrollo de una investigación descriptiva, de allí que se plantea la siguiente hipótesis : **el instrumento de evaluación que utiliza el departamento de trabajo social de la caja de seguro social mide parcialmente el desempeño de los trabajadores sociales.**

1.6.3. Variables.

Las variables son característica, atributos, propiedades o cualidades que se pueden medir y presentan variaciones de calidad y orden de relación sean

estas en las diferentes unidades que se estudian o dentro de las mismas, en diferentes momentos

En el estudio se analizarán las variables Instrumento de Evaluación y Evaluación del Desempeño. Conceptualmente se definen las mismas de la siguiente forma

Instrumento de Evaluación.

Es el conjunto de criterios que describen las actividades, que se espera realicen los colaboradores de una empresa u organización y están contenidos en un formato

Evaluación del Desempeño.

Es un proceso en donde se mide a través de una técnica en particular el desempeño de los colaboradores dentro de la organización

1.6.4. Universo.

El universo es el conjunto de individuos y objetos del cual se desea conocer algo en particular. En este estudio lo constituyen los 99 trabajadores sociales de base y 25 supervisores distribuidos a nivel de todo el país

1.6.5. Muestra.

La muestra constituye un sub conjunto o parte del universo en donde se llevará a cabo la investigación, con el fin de que represente al total

La muestra de los trabajadores sociales de base es del 39.3%; la seleccionada para conocer la opinión de los supervisores a nivel nacional es del 80% y al azar

Para la selección de la muestra de los trabajadores sociales, se utilizó el muestreo estratificado intencionado, tomando en cuenta el criterio de haber sido evaluado con el actual instrumento.

Para validar el nuevo instrumento de evaluación del desempeño la muestra la constituyen el 21% de los trabajadores sociales que laboran en las provincias de Coclé, Herrera, Los Santos y Veraguas

1.6.6. Fuentes de Información.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan diversas fuentes de información, son ellas las fuentes primarias y fuentes secundarias

1.6.6.1 Primarias.

Son aquellas que proporcionan información de primera mano y se obtienen a través de entrevistas, reuniones y observaciones directas al sujeto

1.6.6.2. Secundarias.

Son compilaciones, resúmenes, o publicaciones que contienen información relacionada con aspectos de la investigación

Para la investigación se ha utilizado información relacionada con la evaluación del desempeño, instrumentos de evaluación, etc. Contenidas en bibliografías de diversos autores, páginas de Internet, manuales administrativos de la caja de seguro social, del departamento de trabajo social, periódicos y boletines de publicación mensual de la institución

1.6.7. Instrumentos de Recolección de Datos.

Como parte del diseño metodológico es necesario determinar los métodos y técnicas de recolección de datos y el instrumento a utilizar. En esta

investigación se utilizará la técnica de la entrevista y se aplicará el nuevo instrumento de evaluación para la validación del mismo

1.6.7.1. La Entrevista.

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto, a través de ella el investigador está en capacidad de explicar cuál es el propósito del estudio y especificar detalladamente qué tipo de información es la que necesita, si hay dudas al respecto puede aclararlas asegurando una mejor respuesta

A fin de obtener información de primera mano se entrevistó a la jefa nacional de trabajo social, a la supervisora para el área del interior, e igualmente se hizo con los coordinadores provinciales del equipo de salud de la caja de seguro social, formado por la jefa de laboratorios clínicos, fisioterapia, registros médicos, enfermería, odontología, y la jefa de recursos humanos de la caja de seguro social en la Provincia de Veraguas

1.6.7.2. Revisión Documental.

Fue necesario revisar literatura y documentos relacionados con el tema de estudio, con el propósito de obtener una síntesis conceptual que nos permitiera concretizar conocimientos para posteriormente delimitar y desarrollar el problema de investigación

1.6.7.3. Cuestionarios.

El cuestionario es un formulario impreso, destinado a obtener respuesta sobre el problema en estudio y que el investigador llena por sí mismo

Puede aplicarse a grupos, o individuos, el investigador o el responsable de recolectar la información puede estar o no presente, también puede ser enviado por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra

Para efectos del estudio se aplicaron dos cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas

El cuestionario número uno (1) fue aplicado a trabajadores sociales de base, con el fin de conocer su opinión en relación al instrumento de evaluación del desempeño que se utiliza en el departamento de trabajo social, y el cuestionario número dos se aplicó a los veinte (20) supervisores de trabajo social a nivel nacional

1.6.8. Procesamiento , Presentación y Análisis de los Datos.

En esta sección se plasma el procedimiento a seguir para el análisis de la información, el cual se obtuvo a través del cuestionario aplicado a trabajadores sociales y supervisores seleccionados, así como la forma de presentación de los datos que sustentan las aseveraciones formuladas

Para los trabajadores sociales se diseñó un cuestionario de nueve (9) preguntas, abiertas y cerradas. Es de interés saber si conocen el instrumento de evaluación, si han sido evaluados con el mismo, que acciones a nivel técnico y administrativo realizan los supervisores al conocer los resultados, que hace cada uno para mejorar su desempeño, sea este personal, profesional, institucional, si encuentran fortalezas y debilidades y que se sugiere para mejorar el actual instrumento

El cuestionario para los supervisores contiene siete (7) reactivos, interesa conocer si los supervisores aplican el instrumento, si consideran que el mismo evalúa el desempeño, si se informan los resultados, las acciones que desarrollan como supervisores, sean estas técnicas o administrativas, si consideran que el instrumento posee debilidades o fortalezas, y si debe ser mejorado

La tabulación de los datos se efectuará de forma mecanizada y se procederá a presentar los mismos a través de gráficas, lo que permitirá mejor visualización, análisis de la información y una adecuada sustentación de los hallazgos

CAPITULO II

2. Marco Teórico Conceptual.

2.1. Antecedentes Históricos

A inicios de la humanidad, el hombre no vislumbraba el futuro, su seguridad consistía en enclaustrarse en cavernas que eran su hábitat y evitar así la ferocidad de animales, el rigor de fenómenos climáticos y, en algunos casos, la crueldad de sus semejantes. Con el desarrollo de las sociedades modernas, el bregar cotidiano ha creado mayor incertidumbre y ha surgido una intranquilidad que pone de manifiesto numerosas connotaciones siendo las más conocidas, las enfermedades, los accidentes, la vejez, la muerte del jefe de familia, etc.

A medida que los males amenazan al hombre, los remedios contra los mismos fueron asumidos por el Estado a través de los diversos poderes públicos, los Estados se han visto obligados a adoptar medidas para garantizar a sus miembros el goce de su salud al igual que a sus familiares, para llevar una vida decente y digna, cónsona con su calidad de seres humanos.

En la época medieval se remontan los primeros antecedentes de los sistemas modernos de Seguridad Social, el éxodo de grandes masas de trabajadores rurales hacia los centros urbanos en busca de mejores salarios.

Este desplazamiento los enfrentó a ambientes laborales desconocidos con grandes riesgos a los que estaban obligados atender de forma personalizada y con sus propios recursos, ello generó como consecuencia que

los propietarios se solidarizaran para hacer frente a los riesgos a que se encontraban expuestos sus trabajadores

Se formaron sociedades de ayuda mutua en Europa y tenían como fin proteger a sus miembros contra los riesgos de enfermedad y vejez

Voltaire, filósofo francés de siglo XVIII, nos comenta que “él estaba siempre dispuesto a ir en busca no del reposo, sino de la seguridad” El reposo es un estado físico mientras que la seguridad es un estado del espíritu, el único que le permite al individuo liberarse de la incertidumbre del mañana

La intervención estatal se ha incrementado en los últimos años debido al progreso de las organizaciones, y las fluctuaciones económicas producto del proceso de globalización que vive el mundo actual

Categorícamente podemos señalar, que los sistemas de seguridad social modernos tienen sus orígenes a finales del siglo XIX en la legislación Alemana, algunas regiones y Estados Alemanes contaban con antecedentes favorables de indemnización de ciertos riesgos sociales, en especial los casos de enfermedades y accidentes de trabajo, por lo general estos accidentes también eran cubiertos por los empleados, municipios o por grupos de artesanías

En vista del crecimiento poblacional de las ciudades y de los centros de trabajo, la idealización de un régimen de seguro social logró una profunda aceptación, ya que los beneficios de la seguridad social estaban orientados hacia la equidad, es decir, las prestaciones se recibían de acuerdo a la

necesidad que tenga el asegurado y no necesariamente en relación a las contribuciones aportadas

La seguridad social, en el sentido amplio de la palabra, es seguro ya que implica compartir los riesgos, hay equidad individual y adecuación social, los beneficios están relacionados parcialmente con el nivel de ingreso y los años de cotización, pero orientados a favor de las personas con bajos ingresos, hay equidad cuando la persona o asegurado recibe la protección equivalente a las aportaciones pagadas, la equidad puede ser satisfecha sobre una base de "protección del monto de las prestaciones, sin que necesariamente el monto de las prestaciones sea igual al total de las contribuciones pagadas

La adecuación social se refiere al pago de prestaciones según la necesidad y no de acuerdo a las contribuciones aportadas

Podemos decir, que desde los albores de la vida republicana el Estado panameño ha mostrado preocupación por proteger la clase trabajadora. En 1916 por ejemplo, promulgó la Ley que protegía al trabajador en relación con accidentes de trabajo, posteriormente en 1924 se dicta la ley #9 que establece un sistema de jubilación para los trabajadores de la telegrafía

Luego fue la ley #65 de 1926 para los empleados de la Agencia Postal, Banco Nacional de Panamá, Hospital Santo Tomás, y después la ley # 8 de 1930 para los maestros

En 1935 se crea la ley # 7, que establece el derecho a retiro para el funcionario público en base a los aportes registrados en cuentas individuales

Con esta ley se define por vez primera una contribución al financiamiento del sistema y se establece un régimen para todos los empleados públicos

Antes de la ley 23 de 1941 la clase trabajadora panameña gozaba de diversos beneficios en relación con los riesgos que atentaban contra su capacidad de trabajo, como ejemplo podemos señalar los siguientes se tomaba en cuenta los años de servicios según la ley séptima de pensiones e invalidez y vejez; los empleados de comercio y de la industria se jubilaban por edad y años de servicios, esto se lograba si se trabajaba un mínimo de 20 años continuos al servicio del patrono, los empleados y obreros de cualquier actividad con excepción de los trabajadores agrícolas y domésticos tenían derechos a prestaciones médicas e indemnización en dinero a causa de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, los cuales estaban a cargo exclusivo de los patronos

Durante esta época los servidores del Estado tenían derechos diferentes a los empleados y obreros de las empresas privadas, ambos grupos no recibían atención médica. Para el sector privado las leyes no ofrecían mayor garantía, algunas veces las empresas despedían al empleado antes de adquirir sus derechos o se declaraban en quiebra para no pagar los beneficios

La mayoría de estos sistemas provisionales y en especial las leyes de jubilación no descansaban sobre una base contributiva y dependían de la

asignación de fondos estatales los cuales muchas veces no podían cubrir, limitando así las expectativas del trabajador

En Panamá, el sistema de seguridad social se funda bajo el gobierno del excelentísimo presidente Dr Arnulfo Arias Madrid, por medio de la ley 23 del 21 de marzo de 1941, el objetivo fundamental es el de proteger a la clase trabajadora pública o privada dentro de un solo régimen contributivo e igualitario.

Al inicio el régimen de seguridad cubría a los trabajadores de las ciudades terminales de Panamá y Colón

Como institución fundamentada en principios sociales y humanitarios ha sufrido significativas transformaciones, como la ley 23 de 1941 no cubría aspectos relevantes, se promulgó la ley 134 de 1943 que permitió organizar el régimen sobre bases técnicas, científicas y doctrinarias

Se amplía para 1954 la cobertura a los distritos de David, Boquete, Barú, Santiago, Bocas del Toro , Chitré, Aguadulce y Natá Se hace una revisión integral al régimen de seguridad social a través del decreto ley 14 de 1954

Para la década de 1960-1970 son notables los avances en el sistema de seguridad, se inaugura el hospital general, se hace extensivo la cobertura del programa de enfermedad a familiares de los asegurados, se conceden pensiones de sobrevivientes, el pago de subsidio por incapacidad temporal asignaciones familiares, mejoras en el subsidio de maternidad, se extiende a 14

semanas Se hace obligatoria la cobertura de los riesgos profesionales y se incorporan al sistema las zonas bananeras

Para 1972 se crean los sistemas integrados de salud con el fin de garantizar servicios de salud a grandes grupos de población, la prestación de los servicios en este período no se dio de manera equitativa, correspondió a la caja de seguro social efectuar el mayor aporte

De 1975-1979 se inaugura la policlínica especializada y se ofrece protección integral a los trabajadores y familiares en materia de enfermedad ambulatoria y hospitalariamente, se crea el fondo complementario para servidores del sector público, el régimen de invalidez y vejez se mejoran

A finales del año de 1970 e inicios de la década perdida (1980) se incorporan al régimen obligatorio los trabajadores del área canalera, como resultado de los tratados Torrijos - Carter

En esta época (1982-1989) también se produce un desequilibrio financiero específicamente del programa de vivienda con un déficit que supera los 100 millones de dólares, aunado a los acontecimientos ocurridos en 1989 la Caja de Seguro Social enfrenta en 1990 limitaciones económicas profundas, tales como déficit en el renglón de medicamentos, las estructuras físicas, hospitales y policlínicas sin las condiciones mínimas para brindar los servicios, déficit actuarial en los programas de invalidez, vejez y muerte por encima de los 900 millones; producto de la disminución de los ingresos por cuotas, aumento

de las pensiones de vejez, la eliminación de la segunda partida del décimo tercer mes

En 1991 se aprobaron reformas a la ley orgánica de la Caja de Seguro Social aumentándose la edad de retiro, 57 años las mujeres y 62 años los varones, se eliminan las pensiones anticipadas

En agosto de 1992 fue sancionada por el presidente Endara Galimani la ley que devolvía a los trabajadores la segunda partida del décimo tercer mes que representaba fuente de financiamiento a los programa de invalidez, vejez y muerte

Bajo la gerencia del Lic Ricardo Martinelli en 1994 se promueven cambios dirigidos a modernizar la institución a través de la implementación de avances tecnológicos, y nuevos criterios administrativos

En el período de 1996-1999 se continúa con la Dra Marianela Morales el proceso de modernización, se dio énfasis a las inversiones en equipos, infraestructuras, insumos, medicamentos, y el mejoramiento en general de la atención de los usuarios

En el periodo de gestión del Profesor Juan Jované se observan logros significativos, se amplían las estructuras, hay mejoramiento de las finanzas, disminución de los tiempos de espera en las citas médicas especializadas y cirugías, fortalecimiento de la gestión de cobros, promoción y ampliación de los niveles de concienciación de los asegurados en relación con sus derechos, apertura de la participación social, acertado manejo de las finanzas, rendimiento

de las inversiones en la adquisición de bonos del Estado y letras del tesoro, ganancias vinculadas con los préstamos a jubilados y pensionados a través de transacciones con la Caja de Ahorros, la creación de la defensoría del asegurado, ente creado para dar respuestas ágiles a problemas vinculados con trámites que realizan los asegurados.

2.2. Región de Veraguas.

La incorporación de otros distritos y regiones del país al sistema de seguridad social fue gradual. En Veraguas, según información del Dr. José de Jesús Pinzón, los primeros servicios ofrecidos por la caja de seguro social se remontan a 1947 cuando se ofrecían a los asegurados servicios de odontología, para aquella época no existía la policlínica y tampoco una oficina administrativa de manera que los asegurados que requerían de los servicios tenían que visitar clínicas privadas, la del Dr. Pinzón y dos colegas, autonzados y pagados por la caja de seguro social para brindar la atención

La autonzación para la atención se solicitaba a Panamá a través de telegramas en clave y la caja respondía de igual forma si autorizaba o no la prestación.

Los beneficiarios recibían una tarjeta que contenía el diagrama de la dentadura, una vez terminado el servicio se enviaba el informe a Panamá y la

caja pagaba de acuerdo a la tarifa que establecía previamente para extracciones, calzas y limpiezas

Posteriormente la caja de seguro social optó por nombrar un solo médico dentista por B/ 200 00, quien laboraba en su consultorio sin límite de tiempo y sin que se le proporcionara materiales o instrumentos

Finalmente como parte del resultado del decreto Ley 14 de agosto de 1954, donde se incorpora al régimen de seguridad social el distrito de Santiago se establece en esta ciudad una oficina administrativa de la caja de seguro social, era para entonces el administrador el señor Julio Vargas quien expedía a los asegurados tarjetas para la solicitud del servicio médico

A raíz del crecimiento de la población asegurada en la provincia se hizo necesario la creación de la policlínica Dr Horacio Díaz Gómez, la cual inició sus labores el 24 de julio de 1950, para atender a una población asegurada de 2,141

Desde sus inicios fue concebida para brindar consulta externa de medicina general

2.3. Naturaleza Jurídica

La ley orgánica de la caja de seguro social en su título primero, artículo # 1 señala que la caja de seguro social es una entidad de derecho público, autónoma en lo administrativo, en lo funcional, en lo económico, en lo financiero,

con personería jurídica, patrocinio propio, con derecho a administrarlos y fondos separados e independiente del gobierno central

El nombramiento del personal de la institución se hará con el régimen de autonomía administrativa, la caja tendrá a su cargo la dirección y administración del régimen de seguridad social según lo establece nuestra Carta Magna

2. 3.1. Base Filosófica

La caja de seguro social es una empresa pública con una personalidad definida, inspirada en principios de solidaridad, universalidad, equidad y justicia social, cuya función primaria es proteger a la población asegurada y a sus familiares derecho habientes contra todas aquellas causas que disminuyan u ocasionen la pérdida de ingresos individuales y que afecten la salud. Esto propicia la restitución del trabajo previniendo y combatiendo las enfermedades y estableciendo medidas de prevención de accidentes

En Panamá la seguridad social se considera un derecho público, obligatorio y de aplicación universal

2.3.1.2. Misión

Como empresa social pública la caja debe salvaguardar, consolidar y desarrollarse, para garantizarle a las presentes y futuras generaciones sus

beneficios, los cuales deben dar a través de la concertación y lograr así su misión la cual es “garantizar oportunamente servicios de salud integral y de seguridad económica, con su recurso frente a riesgos o daños bio – psico sociales, como ambientales y laborales de sus asegurados y sus beneficiarios en base a los principios de universalidad, solidaridad, integridad y equidad, con calidad, humanidad y de manera eficiente”

2.3.1.3. La Visión.

En el marco de un estilo de desarrollo que procura el aseguramiento de adecuados niveles de empleo y remuneración para el trabajo, la promoción de una salud de alta calidad y con sentido humano, la caja de seguro social una vez superado en parte sus problemas financieros, el salvaguardar su carácter público, autónomo y solidario se ha convertido y se propone ser una organización social que muestra un alto índice de eficiencia administrativa en un ambiente de plena transparencia en donde logre movilizar sus recursos humanos altamente calificados , así como sus recursos financieros, económicos y tecnológicos, de forma tal que se racionaliza y optimiza su uso, maximizando sus efectos sobre el bienestar de los asegurados

2.4. Historia del Departamento de Trabajo Social.

En enero de 1950 fue creado y organizado el departamento de Trabajo Social de la Caja de Seguro Social, bajo la responsabilidad de la Licda Rosa C de Herrera, funcionaria de la institución quien viajó a Chile, a realizar estudios de Trabajo Social a través de una beca auspiciada por el gobierno de ese país, más el apoyo institucional

Al inicio el departamento contaba con dos funcionarias, una que cursaba el último año de la carrera de trabajo social en la Universidad de Panamá y otra graduada de asistente social

El departamento inicia su funcionamiento en el sistema de seguridad social a través del programa de "Atención a pacientes con Diagnósticos de Tuberculosis"

Para aquella época la caja de seguro social financiaba en clínicas privadas atención médica de esos pacientes, sin embargo, no se supervisaban estos servicios y no se daba seguimiento a la recuperación de los asegurados

A fin de complementar la atención de los asegurados enfermos de tuberculosis se realiza un estudio socioeconómico, en el mismo se detecta la necesidad de establecer acciones educativas para el paciente, su familia, patronos y comunidad en general

Se asigna también al departamento el programa de atención por invalidez el cual requería de una organización integral. Al asegurado se le otorgaba una pensión, con un diagnóstico médico y sin revisión periódica por parte de la comisión médica calificadora.

Al organizarse y expandirse los servicios que ofrecía la Policlínica Presidente Remón, el departamento de trabajo social emprende también la atención de aquellos pacientes que requerían el uso de fajas ortopédicas, lentes, se evaluaban a los asegurados que ameritaban hospitalizarse en clínicas privadas y el manejo de situaciones conflictivas entre asegurados y patronos.

Para 1956 la caja de seguro social instala en el hospital Santo Tomás un pabellón para ofrecer a los asegurados atención médica y social, el cual consistía en coordinar la prestación económica (incapacidades), orientación sobre los beneficios de la seguridad social, preparación para el egreso hospitalario, papel de la familia en la recuperación y rehabilitación del paciente.

Con la creación de la sala de neuropsiquiatría en 1959 y la atención de pacientes de salud mental de las provincias de Panamá, Colón, Chiriquí y provincias Centrales el departamento de Trabajo Social se incorpora al equipo multidisciplinario, siendo de gran valía su participación.

Al establecerse los servicios de pediatría en 1963 y la apertura de nuevas policlínicas y hospitales a nivel del área metropolitana y del interior en 1970, los trabajadores sociales, además de la atención clínica, promueven la formación

de grupos con el fin de que los asegurados y sus familiares aprovechen al máximo los servicios médicos y participen de las acciones de recuperación y promoción de la salud

En las últimas décadas, las acciones de Trabajo Social se replantean de acuerdo a los cambios que se introducen en el sector salud, con un enfoque de eficiencia y calidad

2.4.1. Reglamentación de la Profesión.

El ejercicio y práctica del trabajo social profesional en Panamá, tiene su génesis para finales de la década de 1940, fundamenta su existencia la Escuela de Trabajo Social, La Asociación de Trabajadores Sociales, el Consejo Técnico de Trabajo Social y las leyes de Trabajo Social [p e Instrumentos Legales de la Profesión (1991)]

La escuela inició sus labores en la Universidad de Panamá en mayo de 1947, fue creada por medio de la ley # 30 del 6 de septiembre de 1946, tiene como misión preparar profesionales con el título de licenciados (as) en Trabajo Social para que brinden sus servicios a la comunidad nacional

La primera directora de la escuela fue la Dra Elsa Griselda Valdés, panameña formada como trabajadora social en los Estados Unidos

La Asociación de Trabajadores Sociales de Panamá, fue creada en el año de 1952, su personería jurídica está inscrita en el tomo 250, folio 273, asiento 9808 de la sección de personas comunes y actualizada a la ficha C-002961

La Asociación de Trabajadores Sociales logró instaurar el día 6 de septiembre como día del Trabajador Social panameño conmemorando la fecha de creación de la escuela de Trabajo Social

Para 1963 se crea el Consejo Técnico de Trabajo Social, organismo adscrito al Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, su creación se dió a través del decreto ley # 25 del 25 de septiembre de 1963, para esa misma fecha la Asociación , logra a través de Consejo Técnico se reglamente el ejercicio de la profesión

En la actualidad el consejo técnico se rige por la Ley # 17 del 23 de julio de 1981 Trabajo Social como profesión cuenta con instrumentos legales que contienen disposiciones relativas al buen desempeño, ejercicio, desarrollo de la profesión y mejoramiento de las condiciones salariales Como ejemplo podemos citar la Ley 17 de 23 de julio de 1981 y la Ley # 6 del 11 de marzo de 1982

2.4.2. Instrumento Actual de Evaluación del Desempeño.

El Departamento de Trabajo Social de la Caja de Seguro Social, actualmente mide el desempeño de los colaboradores y supervisores con un instrumento de evaluación llamado "Pautas de Evaluación", el cual data de más de 15 años

Estructuralmente muestra deficiencias, sistemáticamente no lleva un orden, adolece de algunas secciones, entre ellas, la de información general en donde se detalle nombre del colaborador, cargo que ocupa, unidad ejecutora a la que pertenece el trabajador, período evaluado, años de servicios

En el área de ejecución, los factores tales como Funciones Administrativas, Funciones Específicas, Metodología de Trabajo Social, Filosofía de Trabajo, Supervisión, Trabajo en Equipo, enfatizan más en la parte metodológica de la profesión que en el desempeño de los colaboradores

No describe los rangos, una vez consignada la puntuación y realizada la suma total no se logra precisar si el desempeño es excelente, bueno, regular o deficiente

No existe una sección para plasmar las observaciones al respecto, y tampoco la firma del evaluado y el evaluador

En el instrumento para medir el desempeño de los supervisores, no existe la sección de Información general, no se establecen los rangos o categorías, excelente, bueno, regular, deficientes

Los factores considerados son: Contexto de la organización, población atendida, el proceso de supervisión y el uso de sí mismo, y el contexto del ejercicio profesional, en cada uno de estos factores se incluyen tres subfactores: Conocimiento, Actitudes, y Destrezas, en los mismos se describen criterios en donde se mezclan funciones que debe ejecutar el supervisor siguiendo los principios del proceso administrativo.

2.4.3. Gerencia del Bienestar Social y Evaluación del Desempeño.

2.4.3.1 Conceptualización de Gerencia Social.

Dada la crisis generalizada de los países de Latinoamérica, producto de la políticas neo liberales, fue necesario reformar el Estado, se propuso la reducción del mismo y el predominio total del mercado, como no dio resultados se consideró su reestructuración implementando una administración que garantizara la eficacia, eficiencia y efectividad para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post- industrial y asegurar los derechos sociales y el grado de competitividad.

El Estado debe orientar su actuación a los sectores económicos y primordialmente hacia el área social , asegurando la universalidad de los servicios de salud, educación y la creación de instrumentos que permitan promover el desarrollo económico, garantizando las condiciones de inversión privada y el aumento de la competitividad.

En cuanto al sector económico el Estado debe concretar sus actividades como ente regulador y no como productor, en lo social sin embargo debe desempeñarse como formulador y financiador de las políticas públicas, es responsabilidad de la comunidad, las empresas y el tercer sector participar en la ejecución de los servicios públicos, especialmente los de salud y educación básica

Independientemente del sector, es de importancia implementar nuevas formas de gestión a fin de transformar las reglas existentes que permitan a los gerentes utilizar estrategias y técnicas de gestión más adecuadas, para fortalecer la capacidad del Estado y promover el desarrollo económico y social

El Estado debe actuar como ente responsable en la formulación general, regulación, y financiamiento de las políticas sociales, de desarrollo científico, y tecnológico, pero es posible transferir el suministro de esos servicios a un sector no político, estatal, porque tiene la ventaja de hacer más democrática la prestación y la gestión de los servicios públicos, esto permite en gran medida a los ciudadanos el poder participar en la gestión y evaluación de las políticas públicas especialmente en el área social.

Se hace necesario que la comunidad en general asuma un papel activo en la organización de la acción; para modificar aquellos sistemas que interfieren en su vida cotidiana, es imprescindible trabajar en el desarrollo de políticas sociales permeables a todas las visiones, necesidades, esperanzas, pues desde

esa óptica podrán darse situaciones innovadoras, esto es posible si se hace bajo el enfoque de Gerencia Social, considerando a ésta como una respuesta instrumental a los problemas sociales

La gerencia social es un proceso dinámico que implica el alcance de metas, e involucra el conocimiento de las funciones básicas de la administración, pero con un criterio descentralizado, abierto al dialogo y la creatividad, en donde lo que importa realmente es el logro de los objetivos así como la satisfacción de las necesidades humanas, debe ser de naturaleza holística

El desarrollo de la gerencia es fundamental para el éxito de la organización. La gerencia social moderna se basa en los mismos principios del proceso administrativo de la teoría Fayolista, como lo es la planificación, organización, dirección y control

Es preciso adicionar al proceso gerencial otros elementos que también son claves, estos incluyen métodos, conocimientos del trabajo, papel y habilidades gerenciales, agenda de trabajo, etc. La conjunción de estos elementos permitirán el diseño y desarrollo de una organización suficientemente flexible que enfrente los desafíos de la globalización y permita a la gerencia, responder a los cambios incorporando medidas correctivas o innovaciones, con miras a ser competitivos y lograr impacto en el desarrollo de los programas, proyectos y logros de los objetivos

Para que haya una buena gestión social, las organizaciones y los programas sociales deben estar centrados en las necesidades del hombre, su familia y la comunidad donde están insertos, el gerente requiere de condiciones especiales para poder ayudar al crecimiento del hombre, pues como proceso teórico práctico, requiere del manejo efectivo, algunos componentes del proceso como son los instrumentos analíticos, los aspectos financieros, socio políticos, los productivos y la responsabilidad social

El gerente debe poseer o asumir actitudes que le permitan desarrollar una gerencia integral en donde se genera acciones eficientes y eficaces bajo el prisma de la calidad, desarrollando siempre acciones que favorezcan el desarrollo humano

2.5. Evaluación del Desempeño

2.5.1. Concepto.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro

Es un proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del trabajador, es una función dinámica esencial que debe ser desarrollada en todas las organizaciones modernas porque permite la integración de los empleados a la organización o al cargo, determina o ayuda a definir políticas de recursos humanos

2.5.1.1. Propósitos de la Evaluación del Desempeño

Evaluar el desempeño de los trabajadores debe ser considerado como una necesidad organizacional que contribuye al desarrollo de los trabajadores, debe estar basada en criterios sustancialmente objetivos y bien definidos, tiene como propósito retroalimentar a los empleados acerca de su trabajo , recompensarlos económicamente, mantener relaciones justas con los grupos que existen en la empresa y cumplir con las regulaciones, puede ayudar a la determinación y desarrollo de una política de recursos humanos según las necesidades de la organización

2.5.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Proporcionar la descripción exacta y confiable es el objetivo primario de la evaluación. Los sistemas de evaluación deben ser prácticos, confiables, y estar directamente relacionados con el puesto de trabajo, es necesario que existan niveles de medición o estándares para que se cumplan los siguientes objetivos

1- Permitir las condiciones de medición del potencial para determinar su empleo

2- Permite el tratamiento del recurso humano como elemento básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de administración

3- Promueve las oportunidades de crecimiento y participación a los miembros de la organización tomando en cuenta los objetivos de la empresa y los individuales

2.5.3 Criterios de Evaluación .

La apertura económica a nivel mundial obliga a las empresas a buscar la excelencia, y ésta es posible a través del estímulo y el desarrollo del talento humano, mediante el adiestramiento y la capacitación. Ante este paradigma la evaluación del desempeño se torna necesaria para determinar si las medidas tomadas están dando los resultados esperados y si es posible la introducción de métodos correctivos para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Las empresas hacen uso de criterios para evaluar el desempeño de sus trabajadores, los más comunes son los resultados de las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos.

2.5.3.1. Resultados de las Tareas Individuales

Todas las organizaciones están formadas por individuos, de ellos depende el éxito, los individuos planean, organizan , dirigen y controlan para que estas funcionen y operen

Para que los resultados de las tareas individuales o de equipos de trabajo llenen las expectativas de los gerentes es de importancia contar con suficiente información y conocimiento, en relación a lo que se espera en términos de resultados y procedimientos a seguir, al final debe evaluarse los resultados de las tareas asignadas

2.5.3.2. Comportamientos.

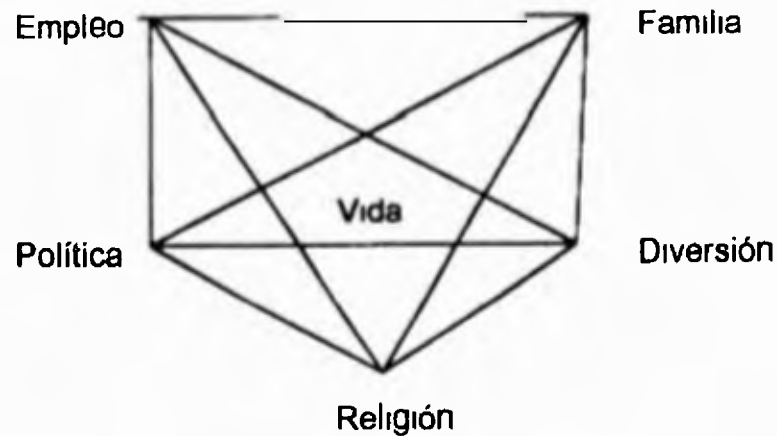
Una organización bien administrada refleja en sus trabajadores satisfacción y alto rendimiento

El comportamiento de los trabajadores va a estar determinado en gran medida por las actitudes que estos desarrollen dentro del entorno laboral

Los gerentes deben tener información vital en relación a las actitudes de los empleados en relación con el trabajo, la organización y su desarrollo

La satisfacción en el empleo es dinámica y está influenciada por otros factores fuera del trabajo como la familia, la religión, política, etc, no se debe perder la perspectiva de que la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida (Fig 1)

Elementos Relacionados con la Satisfacción de la Vida



2.5.3.3. Los Rasgos.

Los rasgos dentro de la evaluación del desempeño es uno de los criterios a utilizar que mayor debilidad presenta, sin embargo son de gran uso por parte de las organizaciones, se considera que el tener experiencias, ser responsables y tener una buena actitud están relacionados con el desarrollo y logro de tareas.

2.5.4 Quién debe realizar la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño del trabajador se hace necesaria dentro de la empresa, a través de la misma es posible precisar el desenvolvimiento del empleado durante el pasado y el potencial de su desempeño futuro

Anteriormente la evaluación del desempeño era competencia directa de los gerentes y supervisores

Según la política de las organizaciones la evaluación puede atribuirse a los gerentes, al empleado en conjunto con los gerentes, al empleado, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación

2.5.4.1. Los Gerentes o Supervisores.

En la actualidad las organizaciones continúan responsabilizando a los gerentes y supervisores de las actividades de evaluación, con el apoyo de la dirección de recursos humanos quienes definen los medios y criterios de evaluación

Cuando los gerentes muestran debilidad en cuanto al conocimiento para proyectar y mantener un plan de evaluación, el sistema organizacional crea un órgano de gestión de personal que tiene como responsabilidad establecer y

Las categorías a evaluar como desempeño, habilidad de aprendizaje, relaciones interpersonales y desempeño en general pueden agruparse de antemano en categorías

Su uso reporta ventajas porque los resultados evidencian áreas que necesitan mejoramiento, reduce todas las distorsiones introducidas por el evaluador. Es de fácil aplicación y puede adaptarse a una gran variedad de puestos

Como desventaja podemos señalar que a pesar de ser prácticas y se estandariza con facilidad pueden establecerse afirmaciones generales que no están relacionadas con el puesto, limitando al trabajador en el desarrollo de actitudes que tiendan al mejoramiento del desempeño

Su uso no está generalizado, porque no permite el suministro de retro información

2.5.5.3 Investigación de Campo.

La investigación de campo se caracteriza por ser un método de evaluación en donde participa un representante del departamento de recursos humanos que solicita información sobre el desempeño del trabajador

Mediante el análisis de hechos y situaciones el experto prepara una evaluación que luego discute con el supervisor y posteriormente con el colaborador, una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción que

incluye asesoría al empleado, readaptación , capacitación , mantenimiento en el cargo actual, promoción a otro puesto o sustitución, requiere de la intervención de un especialista en evaluación

2.5.5.4. Incidentes Críticos.

El método de incidentes críticos requiere que el supervisor observe y registre diariamente las conductas positivas y negativas del empleado y que estén relacionadas con el puesto, debe centrarse en las excepciones y especialmente aquellas que sean positivas, a los cuales deben dárseles realce y ponerlas en práctica

Este método presenta como inconveniente el hecho de que el evaluador ha de anotar diariamente los incidentes, lo que puede resultar pesado y exigir mucho tiempo, también puede ocurrir que surjan fricciones entre el supervisor y el trabajador al enterarse éste que el primero está tomando nota de sus actuaciones

2.5.5.5. Comparación por Pares.

Se caracteriza este método de evaluación del desempeño por el hecho de que compara a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. El desempeño global constituye la base para la comparación ,

las veces que cada empleado sea considerado superior a otro, se puede sumar para que constituya un índice. El empleado que aparezca como preferido es el mejor dentro del parámetro elegido.

2.5.5.6. Frases Descriptivas

A diferencia del método de elección forzada este no obliga la elección de frases, al contrario el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado sea este favorable o no.

2.5.5.7. La Auto Evaluación.

Cuando la organización centra su interés en alentar el desarrollo de cada uno de sus empleados, lleva a los mismos a practicar las auto evaluaciones, cuando esto sucede disminuyen las actitudes defensivas y se promueve el desarrollo individual, lo que resulta de gran utilidad para la organización.

2.5.5.8. Evaluación por Resultados.

Este método se basa en metas de rendimiento cuantitativos medibles, definidos previamente por el supervisor y el trabajador sin perder de vista los objetivos de la organización.

Cada trabajador debe establecer a corto plazo las metas y objetivos de rendimiento para poder medir su propia eficiencia y la de su departamento

El supervisor y el colaborador discuten cuáles son las estrategias que se requieren para cumplir con las metas y que sean compatibles con la organización considerando el renglón de presupuesto y los planes que sean a largo plazo

Cuando el trabajador discute sus resultados está evaluándose a sí mismo y busca la forma de cómo mejorar sus actitudes, métodos y comportamientos.

CAPITULO III

3. Análisis e Interpretación de los Datos.

El departamento de trabajo social de la caja de seguro social, consciente de la importancia que tiene la evaluación del desempeño para el logro de objetivos, ha llevado por más de 15 años la práctica de evaluación de su personal, sin embargo, lo hace con un sistema no actualizado

Partiendo de esta situación se procede a investigar a los trabajadores sociales, para conocer de ellos su opinión en cuanto al instrumento y el proceso en sí de evaluación

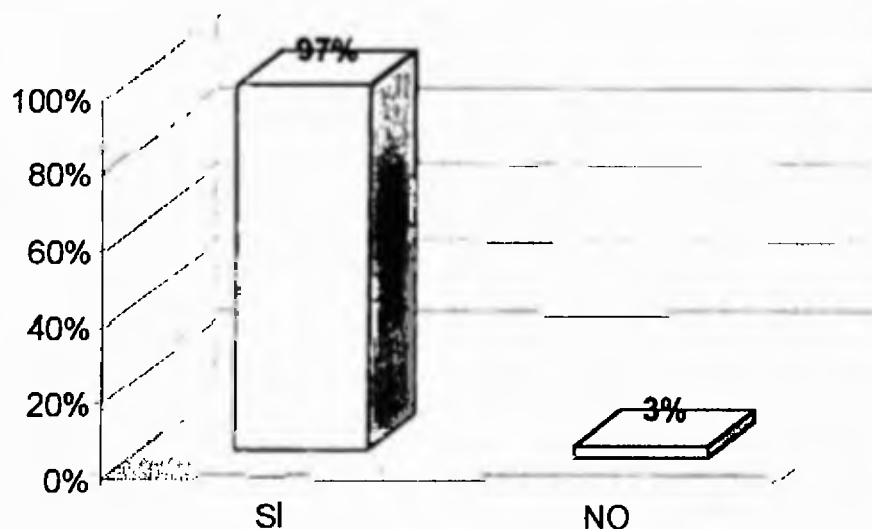
Con la finalidad de recabar mayor información se aplicó a los trabajadores sociales de base y a los supervisores una encuesta, cuyos resultados, más significativos se presentan a continuación y son aquellos que sustentan las aseveraciones en torno al instrumento y justifican la propuesta de modificación que se presentará a consideración de las autoridades del departamento de trabajo social a nivel nacional

3.1. Resultados de las Encuestas Aplicadas a los Trabajadores Sociales.

Con relación a sí conocen el actual instrumento que utiliza el departamento de trabajo social para evaluar el desempeño, el 100% afirmó que sí lo conocen y su desempeño se ha medido con el mismo

Con el nuevo instrumento de evaluación se pretende que las autoridades de la caja de seguro social y en especial las de trabajo social reciban la información necesaria para la toma de decisiones que estén relacionadas con el desarrollo de las funciones de los (as) Trabajador (es) Sociales.

GRAFICA N°1
Porcentaje de Trabajadores Sociales que indican que han sido evaluado con el actual instrumento Año 2002

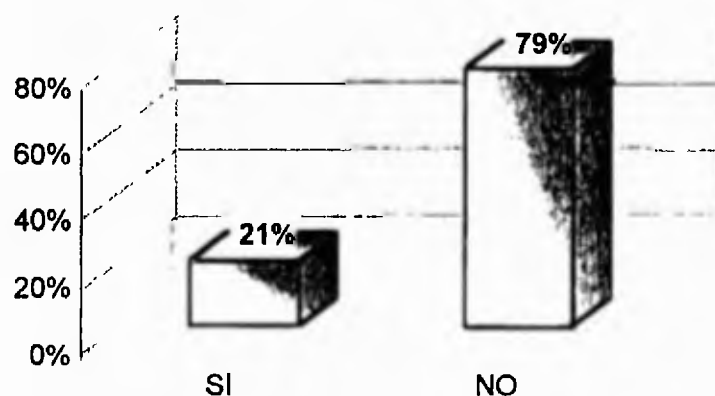


Fuente Encuesta aplicada a trabajadores sociales C S S

Resulta importante el hecho que 37 trabajadores sociales que representan el 97% de los consultados, manifiestan que han experimentado el uso del actual instrumento de evaluación, lo que indica que conocen el mismo, permitiéndoles así fundamentar sus respuestas

El hecho de que el mismo es conocido, es significativo, al preguntárseles si consideraban que el instrumento mide realmente su desempeño, las respuestas se evidencian en la gráfica siguiente

GRÁFICA N°2
Porcentaje de Trabajadores Sociales que consideran que el instrumento de evaluación vigente mide su desempeño Año 2002



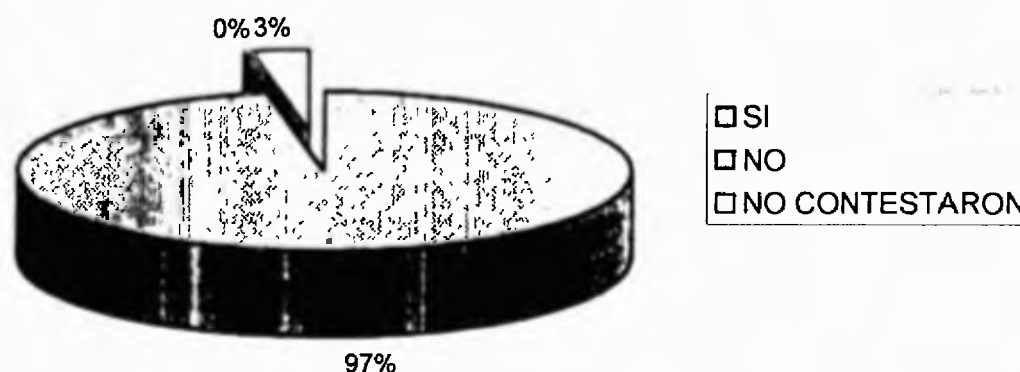
Fuente Encuesta aplicada a trabajadores sociales C.S S

Es significativo que el 79% de los trabajadores sociales manifiesten que el instrumento con el cual se les evalúa, realmente no mide su desempeño, sin embargo, el 21% manifiesta lo contrario

Se reafirma con esta información, que el actual instrumento de evaluación está muy lejos de que el trabajador social, en base a sus resultados pueda autoanalizarse, corregir y reorientar sus acciones. Con relación al hecho

de que se les informen los resultados a cada uno de los trabajadores sociales, la respuesta a esta interrogante se observa en la gráfica siguiente

GRÁFICA N°3
Porcentaje de Trabajadores Sociales que reciben
notificación de la evaluación Año 2002



Fuente Encuesta aplicada a trabajadores sociales C S S

Se observa que la mayoría de los trabajadores sociales (97%) manifiestan que si reciben información de los resultados de su evaluación, esto es un indicador positivo, porque de esta forma el colaborador está en capacidad de realizar mejoras el desempeño al conocer sus fortalezas y debilidades

Cuando al colaborador se le informan los resultados de su evaluación, no sólo se beneficia él, sino también la empresa

GRÁFICA N°4
Porcentaje de Trabajadores Sociales que conocen las acciones que se implementan en base a los resultados Año 2002



Fuente Encuesta aplicada a trabajadores sociales C S S

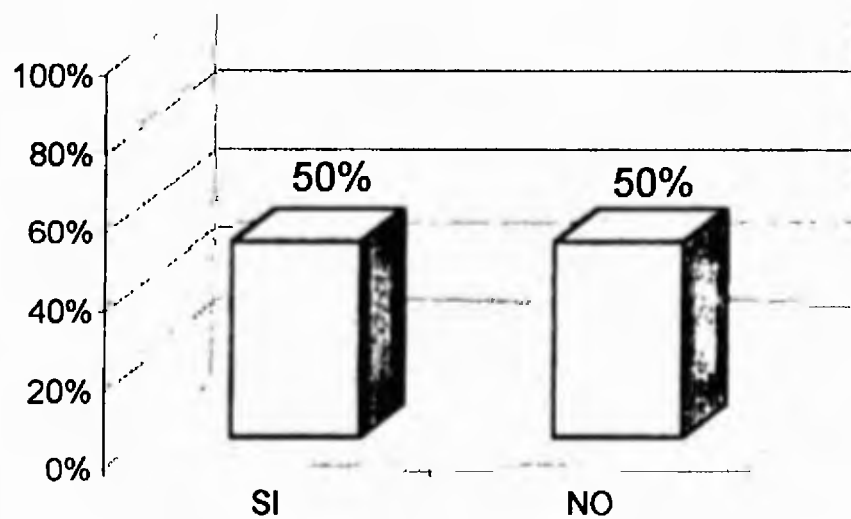
El 47% de los encuestados indican que no conocen las acciones que se desarrollan en función de los resultados, lo que hace pensar que la misma se efectúa, pero no se comparte con los involucrados. Si ello es así se estaría dejando de un lado el verdadero sentido y finalidad de la evaluación, la cual es obtener información para hacer juicios y tomar decisiones que mejoren o transformen la realidad.

Aquellos que contestaron, que sí conocen las acciones que se implementan, detallan entre ellas los aspectos administrativos y técnicos. En lo administrativo lo más relevante expresado, es el registro oportuno de estadísticas diarias, el rendir informes puntualmente, el cumplimiento de normas, mejoras en la productividad y el monitoreo constante.

De lo técnico se expresó, como acciones la docencia, plan de asesoramiento para superar fallas, educación constante, capacitación continúa y supervisión frecuente

En cuanto a las fortalezas del instrumento, se evidencia en los resultados que a continuación se presentan

GRÁFICA N°5
Porcentaje de Trabajadores Sociales que encuentran fortalezas al actual instrumento de evaluación Año 2002



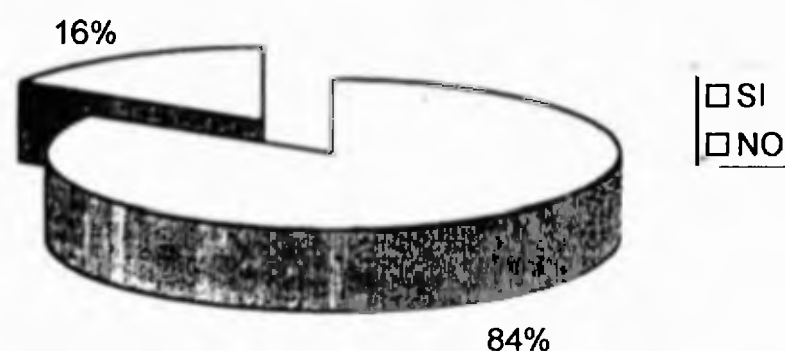
Fuente Encuesta aplicada a trabajadores sociales. C S S

Igual forma de expresión se observan en relación a las fortalezas y debilidades del instrumento de evaluación, el 50% encuentra que existen

encuentran fortalezas manifiestan que el instrumento da a conocer las limitaciones del trabajador social, que el mismo está institucionalizado estimula la buena atención, el mejoramiento profesional, indica la labor realizada y ayuda a evaluar el desempeño técnico a nivel clínico, de grupo y comunidad

Sin embargo, el porcentaje de trabajadores sociales que le encuentra debilidades es superior, el cual se aprecia en la gráfica siguiente

GRÁFICA N°6
 Porcentaje de Trabajadores Sociales que consideran que el actual instrumento de evaluación posee debilidades Año 2002

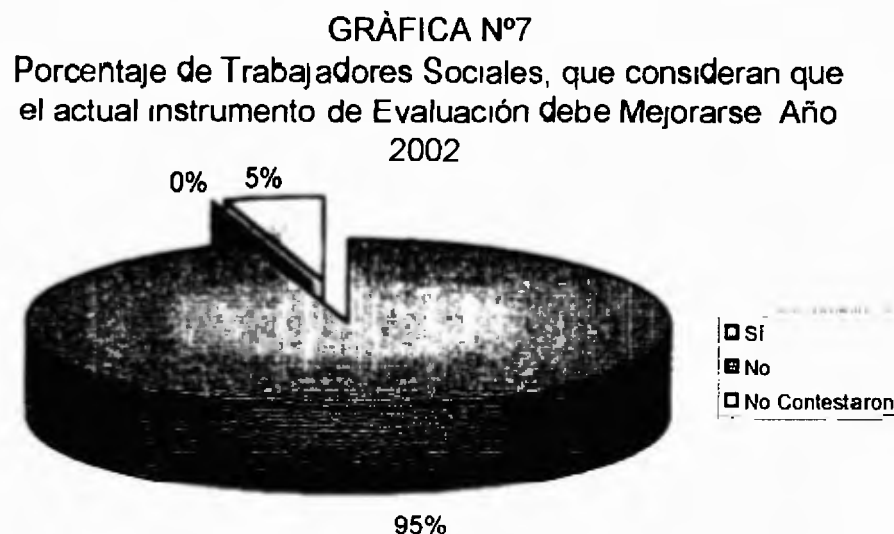


Fuente Encuesta aplicada a trabajadores sociales C S S

Es evidente el hecho de que el 84% de los consultados hayan manifestado que el instrumento actual de evaluación presente debilidades, señalando las siguientes se utiliza sólo como un requisito, pues no propicia el análisis al no ser correctivo, no se reflejan las acciones e intenciones del trabajador social, se presta a confusión al no permitir evaluar objetivamente,

señalando las siguientes se utiliza sólo como un requisito, pues no propicia el análisis al no ser correctivo, no se reflejan las acciones e intenciones del trabajador social, se presta a confusión al no permitir evaluar objetivamente, no promueve el interés por crecer profesionalmente, carece de indicadores y criterios operacionalizados para evaluar el desempeño, más que desempeño se mide el cumplimiento de normas administrativas, por lo que mide actividades en lugar de desempeño

Al abordar el aspecto de mejoramiento del actual sistema de evaluación, la mayoría por no decir casi todos coinciden en que el mismo debe mejorarse, aseveración que se confirma en la gráfica a continuación



Fuente Encuesta aplicada a Trabajadores Sociales

Cuando se interroga a los encuestados sobre la necesidad de mejorar el sistema de evaluación, el 95% se muestra a favor de introducir cambios

Entre las mejoras que se apuntan están la de señalar en forma sencilla, concreta y objetiva los indicadores y criterios a evaluar, medir más las tareas específicas del trabajador social, mejorar aspectos técnicos y administrativos, adecuarlos a la realidad y que el mismo mida aspectos cualitativos y cuantitativos del desempeño

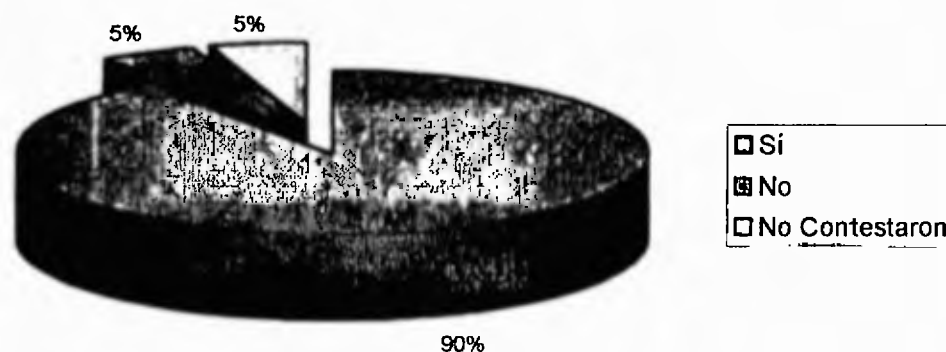
3.2. Análisis e Interpretación de los Resultados de las Encuestas Aplicada a los Supervisores de Trabajo Social.

El departamento de trabajo social en la actualidad cuenta con un total de 20 supervisores a nivel nacional, responsables de monitorear y supervisar toda las acciones relacionadas con el desempeño de los colaboradores para el logro de los objetivos del departamento

El 100% de los supervisores consultados afirman que aplican a sus colaboradores el actual instrumento de evaluación existente en el departamento, y de igual forma consideran que el mismo no mide realmente el desempeño, sin embargo, los resultados son informados a cada uno de los trabajadores sociales bajo su responsabilidad

Cuando se interroga, si implementan acciones a raíz de los resultados obtenidos los mismos se reflejan en la gráfica que a continuación se presenta

GRÁFICA N° 8
 Porcentaje de Supervisores que Implementan Acciones en Base a
 los Resultados Año 2002



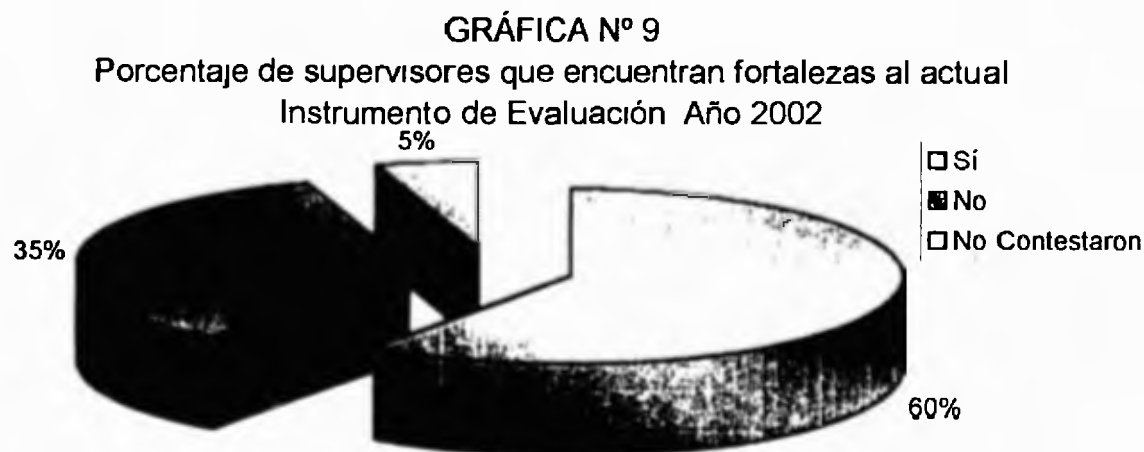
Fuente Encuesta aplicada a supervisores de Trabajo Social

Se observa que el 90% del total de supervisores, producto de la evaluación, desarrollan acciones tendientes a mejorar el desempeño de los colaboradores entre ellas principalmente aquéllas de carácter técnico, tales como la capacitación en las áreas con deficiencias, se provee de herramientas para mejorar, se da reconocimiento verbal y por escrito de la labor realizada, monitoreo periódico, docencia a nivel individual y grupal y además la implementación de planes de acción generalizados para elevar el nivel profesional de cada individuo

En lo administrativo se reflejan como acciones la revisión periódica del manual de procedimientos para hacer los ajustes pertinentes, la auditoría de expedientes, el monitoreo diario y mensual de la productividad, revisión del proceso para superar fallas, rotación de personal, aplicación de normas y

procedimientos, determinación de fortalezas y debilidades y motivación al cambio para mejorar y crecer

A los supervisores se les solicitó que emitieran su opinión en base a las fortalezas, los resultados que arrojó dicha consulta se observa en la gráfica que a continuación se presenta



Fuente Encuesta aplicada a supervisores de Trabajo Social

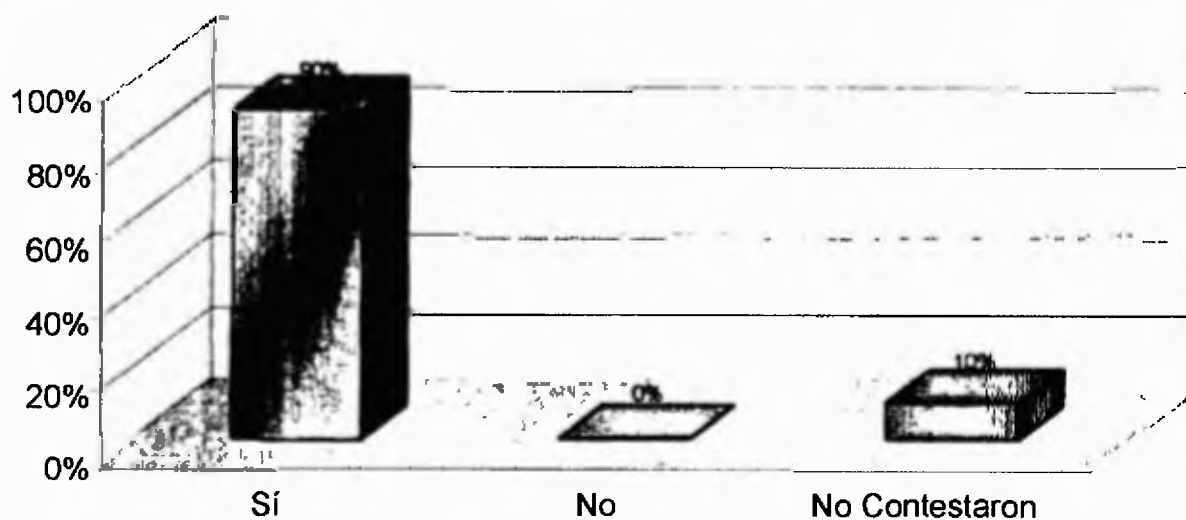
Doce de los supervisores consultados que representan el 60% señalan que el instrumento posee fortalezas y, sin embargo, un porcentaje significativo, el 35% opinan lo contrario

Los que encontraron fortalezas señalan que el mismo permite acercarse al desempeño del trabajador social, en lo técnico y metodológico, está institucionalizado, evalúa áreas puntuales a nivel profesional y actitudinal, permite la auto evaluación, mide desempeño cualitativo, permite conocer en que

se falla, se evalúa integralmente, incluyendo productividad y aspectos personales

Así como fue de interés conocer las fortalezas, de igual forma se busca conocer la percepción de los supervisores en cuanto a las debilidades que tiene el instrumento actual de evaluación del desempeño de los trabajadores sociales, reflejándose a continuación los resultados

GRÁFICA N° 10
 Porcentaje de supervisores que encontraron debilidades al actual instrumento de evaluación año 2002



Fuente: Encuesta aplicada a supervisores de Trabajo Social

Es evidente que la mayoría, el 90% de los supervisores encuentre debilidades en el instrumento, entre ellos la falta de indicadores precisos y

operacionalizados, es obsoleto, no induce al cambio, no evalúa todas las acciones y en especial el desempeño, es muy mecánico, y no se toma en cuenta para la promoción del personal, se llena sólo como un requisito administrativo y no para que el trabajador social mejore, no permite evaluar la puntualidad en la entrega de documentos

Como es lógico suponer que al señalar la gran mayoría que este instrumento presenta debilidades, debe mejorarse, indicándolo en este sentido el 90% de los consultados, los mismos precisan entre los aspectos a considerar lo siguiente Los aspectos de orden cualitativo, metodológico, evaluar productividad, debe ser más objetivo, para que se mejore en lo administrativo, técnico y actitudinal, debe promover el crecimiento profesional y evidenciar de forma concreta la intervención de cada trabajador social indistintamente de la categoría en que se encuentre

Hallazgos Relevantes en Ambos Grupos:

Revisada y analizada la información de los dos grupos, podemos señalar que los supervisores en su totalidad indica que utilizan el actual instrumento de evaluación, información que es corroborada por el 97% de los Trabajadores Sociales de base, quienes señalan que sí se les ha evaluados con este instrumento

El 100% de los supervisores consideran que el instrumento no mide realmente el desempeño, coincidiendo esta información con la mayoría de los trabajadores sociales de base ya que el 97% lo confirma

El 97% de los supervisores dieron a conocer que implementan acciones en base a los resultados de las evaluaciones, sin embargo esta información no es congruente con la de los trabajadores sociales, el 47% , manifiestan que no conocen las acciones que el supervisor desarrolla

Con referencia a las fortalezas y debilidades que presenta el actual instrumento de evaluación, son coincidentes ambas apreciaciones, el 50% de los trabajadores sociales perciben fortalezas e igualmente el 60% de los supervisores

En cuanto a las debilidades, el 90% de los supervisores expresan que sí existen y de igual forma el 84% de los trabajadores sociales. Esto indica que los supervisores que son los sujetos evaluadores lo identifican con mayor facilidad.

El 95% de los supervisores consultados son de la opinión que el actual instrumento debe recibir modificaciones sustanciales, coincidiendo con la apreciación de los trabajadores sociales, ya que estos en un 92% lo reafirman

CAPITULO IV

4. Presentación y Desarrollo de la Propuesta.

El recurso humano es el elemento básico de una empresa y como tal debe administrarse eficazmente, promover su crecimiento, debe constituirse en un factor de prioridad, porque representa para el empleado un legítimo deseo de progreso en el ejercicio de la profesión

Las organizaciones deben propiciar políticas de beneficios que contribuyan a la creación de condiciones para que cada individuo aporte sus mejores esfuerzos para el logro de sus objetivos institucionales bajo los principios de eficiencia y eficacia

Con el nuevo instrumento de evaluación se pretende que las autoridades de la Caja de Seguro Social y en especial las de Trabajo Social reciban la información necesaria para la toma de decisiones que estén relacionadas con el desarrollo de las funciones de los (as) colaboradores (es)

4.1. Objetivos de la Propuesta.

4.1.1. General.

1- Presentar un instrumento de evaluación del desempeño que permita medir, valorar, promover y recompensar a los Trabajadores Sociales de base , y supervisores por su capacidad en el desarrollo de las funciones y su aporte a la institución

4.1.2. Específicos.

- 1- Diseñar un instrumento de evaluación que mida en forma objetiva y científica el desenvolvimiento laboral de los supervisores y cada trabajador social
- 2- Definir los factores y sub- factores que especifican las responsabilidades y competencias de cada uno de los colaboradores.
- 3- Describir cómo debe darse el proceso de evaluación

4.2. Manual de Evaluación del Desempeño.

Es importante para una organización diseñar y mantener un sistema de evaluación técnicamente elaborado, pues este se constituye en un instrumento de promoción óptima del recurso humano

4.2.1. Concepto del Manual del Desempeño.

El manual del desempeño es un documento de fácil manejo y utilización en el cual se describen los procedimientos a seguir relacionados con el sistema de evaluación del desempeño

4.2.2. Propósitos del Manual de Evaluación del Desempeño

La evaluación permite conocer el comportamiento de la gestión de un individuo dentro de la organización en un período dado

El propósito de un manual del desempeño es el establecimiento de procedimientos organizados y sistemáticos, basados en patrones de juicios que pueden utilizar los evaluadores de forma objetiva e imparcial

4.2.3. Objetivos del Manual de Evaluación del Desempeño.

1 Suministrar elementos que permitan disminuir las influencias subjetivas en la calificación del desempeño

2. Analizar logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los colaboradores en el ámbito organizacional

3- Estandarizar las actividades a evaluar

4- Servir de herramienta administrativa que determine los parámetros necesarios para la evaluación del desempeño de los Trabajadores Sociales

5- Proveer al trabajador información, relacionada con lo que se espera de él

6- Facilitar a la organización, un mecanismo para evaluar de forma objetiva la calidad de los resultados de la gestión de cada funcionario dentro de un enfoque de proceso, de mejoramiento continuo y trabajo en equipo

4.2.4. Indicaciones para llenar el Formulario de Evaluación del Desempeño.

El formulario de evaluación del desempeño debe llenarse de manera objetiva, nítida y precisa, el evaluador tiene que considerar detalles que generalicen este proceso y que previamente son definidos

Las indicaciones son

1 Califique factores relacionados con el cargo que desempeña el trabajador

Es importante que se califique el desempeño del evaluado según el cargo que ejerce, no tome en cuenta la edad, los años de servicios u otros factores que no estén relacionados con el desempeño

2. Sea cuidadoso y ponga completa atención

Hay que recordar que la calificación del desempeño del colaborador es de máxima responsabilidad, representa su futuro, de la calificación que se consigne depende su promoción, ascenso, mantenimiento en el cargo, capacitación, beneficios y en algunos casos la separación del cargo

3 Sea objetivo, justo e imparcial

Deseche actitudes relacionadas con prejuicios, califique hechos concretos producto de las observaciones sobre el desempeño diario del colaborador en el período evaluado, no evalúe en base a hechos positivos o negativos ocurridos recientemente

4 Escoja un solo criterio y evalúe independientemente de los otros

Cada criterio es diferente y evalúa aspectos específicos relacionados al desempeño,

Seleccione y califique los criterios de acuerdo a hechos concretos

Marque cada uno con una equis (X) o un gancho ()

5- Efectúe la evaluación dentro de los parámetros establecidos y comunique al evaluado la fecha para realizar la misma

Las evaluaciones deben realizarse en el periodo que haya establecido la organización o el departamento, puede ser cada seis meses o al finalizar el año laboral. Es importante que el supervisor o la persona que evalúe comunique la fecha para que el evaluado se prepare y pueda hacer los ajustes necesarios

6- Discuta la evaluación

La evaluación es un proceso de aprendizaje continuo que permite la retroalimentación, los resultados se deben discutir en entrevista privada con el evaluado, en la misma el supervisor debe señalar aquellos aspectos que son positivos y negativos y que estén relacionados con el desempeño, también debe escuchar las opiniones del evaluado y si es preciso considerar algunas, puede hacerlo

4.2.5. Estructura del Manual de Evaluación del Desempeño.

Todo manual debe reflejar una estructura organizativa cónsona, coherente y funcional que defina lineamientos y logre medir el desempeño

El instrumento de evaluación propuesto contempla formularios de evaluación para los colaboradores y supervisores del departamento de Trabajo Social de la Caja de Seguro Social

En ambos se consideran las siguientes secciones Información general, nivel de ejecución, observaciones del supervisor o jefe inmediato, informe de evaluación, la firma de los involucrados y los reclamos

4.2.5.1. Información General.

En esta sección se presenta información detallada sobre datos generales del evaluado y del evaluador

Incluye nombre (s) y apellido (s) del evaluado, número de cédula, nivel educativo, inicio de labores, cargo que desempeña, años de servicios, categoría y salario actual , unidad ejecutora y periodo evaluado

Para el evaluador se considera el nombre, si es el jefe o supervisor

4.2.5.2. Nivel de Ejecución

La parte medular se encuentra en este nivel, en el mismo se contemplan los diversos factores que serán objeto de evaluación, cada factor a su vez tiene ítems los cuales están directamente relacionados

Cada ítem debe ser calificado dentro de una escala valorativa que va de uno (1) a cinco (5), la opción que se escoja o seleccione debe indicarse con una equis (x) o un gancho (√)

A continuación se señalan las diferentes opciones que pueden seleccionarse al momento de calificar

Excelente:

El desempeño se considera sobresaliente, es digno de elogios, el trabajo lo realiza de forma eficiente, es muy creativo. Se califica con cinco (5)

Muy Bueno:

El rendimiento que se alcance está por encima de lo esperado, el colaborador se siente satisfecho y comprometido con el logro de objetivos. Se califica con cuatro (4)

Satisfactorio:

Indica un nivel óptimo de trabajo, satisface los requerimientos. Se califica con tres (3).

Regular:

El rendimiento es medianamente aceptable, se requiere del colaborador un mayor compromiso. La organización debe promover y desarrollar ese nivel de compromiso. Se califica con dos (2)

Deficiente:

Indica un desempeño bajo, muy inferior a los requisitos mínimos esperados

Se califica con (1)

Calificación del Desempeño

Crterios	Escala de Valores
Excelente (5)	265 – 245
Muy Bueno (4)	244- 224
Satisfactorio (3)	223 – 203
Regular (2)	202 – 182
Deficiente (1)	181 - 161

4.2.5. 3. Observaciones del Supervisor o Jefe Inmediato.

La evaluación es un proceso en el cual se dan diversas situaciones, durante esta actividad el evaluador debe registrar en el área de observaciones algunos detalles y hacerlo del conocimiento del evaluado, esta información que se registra permitirá en alguno de los casos complementar la evaluación

4.2.5.4. Informe de la Evaluación del Desempeño:

Una vez desarrollada la evaluación, el supervisor debe proceder a redactar el informe y dejar plasmado los resultados de la misma, debe remitirlo

a los niveles jerárquico , previa firma de los involucrados, (evaluado y evaluador)

El informe debe evidenciar hechos pertinentes, como las fortalezas y debilidades del evaluado, además de los compromisos a seguir según los resultados

4.2.5.5. Reclamos

Indistintamente de que muchas personas tienen una idea favorable acerca de la evaluación del desempeño [p e Meyer, Kay y French Jr en Chavenato (1998)] en algunas ocasiones los colaboradores no están conforme con los resultados de su evaluación, a los mismos debe dárseles la oportunidad de revisar su evaluación a fin de reconsiderar los resultados

La organización debe establecer como tiempo promedio para esta solicitud cinco (5) días hábiles a partir de la notificación de los resultados, debe realizarse por escrito

Presentado el reclamo el supervisor, debe proceder a la revisión conjuntamente con el evaluado, los resultados deben darse también por escrito en un plazo perentorio de cinco (5) días

4.2.5.6. Firmas:

El formulario de evaluación debe ser firmado por el jefe o supervisor que realiza la evaluación y también por el evaluado

4.2.5.7. Definición de los Factores de Evaluación del Desempeño.

El sistema presenta factores para medir el nivel operativo de ejecución de los Trabajadores Sociales de base y para los que ejercen funciones de supervisión

4.2.5.7.1. Factores para el Nivel Operativo de los Trabajadores Sociales de Base.

Para los trabajadores sociales que se desempeñan a nivel de base se han definido los siguientes factores: Conocimiento del Trabajo, Productividad, Calidad de Trabajo, Trabajo en Equipo, Creatividad, Responsabilidad, Cooperación, Confidencialidad, Relaciones Personales, Asistencia y Puntualidad, Comprensión de Situaciones, Capacidad de Realización, Potencial de Crecimiento y Desarrollo Futuro

Conocimiento del Trabajo

Se refiere al dominio de parte del colaborador de todas las fases del trabajo, incluye técnicas, procedimientos y manejo de ciertos equipos

Productividad

Indica el volumen y cantidad de trabajo ejecutado en un período, tomando en cuenta la calidad

Calidad de Trabajo.

Mide precisión, acierto, coherencia y nitidez en el trabajo que realiza

Trabajo en Equipo.

Se refiere a la acción coordinada, el apoyo mutuo y entusiasta en la realización de tareas

Creatividad.

Considera la capacidad para desarrollar ideas y proyectos

Responsabilidad.

Mide en el colaborador el nivel de dedicación y realización del trabajo en el tiempo estipulado

Cooperación.

Evalúa la voluntad de cooperación con sus compañeros y supervisores, además de la disposición para transmitir conocimiento

Confidencialidad.

Evalúa el nivel de reserva de información relevante

Relaciones Personales.

Considera el grado de relaciones armónicas con su jefe, subalternos y compañeros en general

Asistencia y Puntualidad.

Comprende el cumplimiento del trabajador con respecto a la asistencia, puntualidad, permisos y permanencia en el área de trabajo durante la jornada

Comprensión de Situaciones.

Mide el grado en que el colaborador capta la esencia de un problema, la capacidad de asociación y aprendizaje de situaciones

Capacidad de Realización.

Se refiere a la capacidad de concretizar la realización de ideas, programas y proyectos propios o ajenos

Potencial de Crecimiento y Desarrollo Futuro.

Evalúa el interés por aprender, crecer y desarrollarse profesionalmente

4.2.5.7.2. Factores de Evaluación para el Nivel Superior.

Los supervisores forman parte del nivel directivo, y son los responsables de evaluar a sus colaboradores, sin embargo, estos también son objeto de evaluación por sus jefes inmediatos

Los factores a considerar para evaluar a los supervisores son

Planificación del Trabajo, organización, dirección, liderazgo, comunicación, supervisión, toma de decisiones y relaciones interpersonal.

Planificación del Trabajo.

Es la capacidad para definir objetivos, estrategias, políticas, presupuesto, programas y procedimientos

Organización

Mide la capacidad para asignar tareas y responsabilidades a los subalternos, integra y provee recursos al equipo para que su desempeño sea eficiente

Dirección.

Capacidad de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de metas organizacionales y grupales

Liderazgo.

Hace referencia al nivel de influencia sobre los colaboradores para que de forma voluntaria y entusiasta se comprometan al logro de las metas

Comunicación.

Comprende la habilidad para expresar ideas de forma clara y precisa

Supervisión.

Mide la capacidad de monitoreo, control y retroalimentación a los colaboradores para el logro de los objetivos.

Toma de Decisiones.

Es la capacidad de selección racional de una acción entre varias opciones

Relaciones Interpersonales.

Se refiere a la relación con otras personas en todos los niveles de la Organización

4.2.6. Diseño del Formulario de Evaluación del Desempeño.

Al implementar el proceso de evaluación del desempeño es conveniente que se determine el método que se utilizará y se definan los factores y criterios a evaluar, los cuales deben estar presentes en el formulario de evaluación

El instrumento de evaluación que se propone para el departamento de trabajo social de la caja de seguro social, está basado en el Método de Escala Gráfica de Calificación

El formulario propuesto presenta la siguiente estructura

Parte I - Información General

Parte II- Nivel de Ejecución

Parte III- Observaciones del Supervisor

Parte IV- Informe de Evaluación

Parte V- Sección de Firmas

Contempla la evaluación para los trabajadores sociales de base y los supervisores, en cada uno se consideran factores específicos, pero los criterios valorativos son iguales, se califica de uno (1) a cinco (5)

En el departamento de trabajo social, el nivel operativo lo constituyen los trabajadores sociales que realizan funciones que no son de supervisión

Factores a Evaluar en el Nivel Operativo (Trabajadores Sociales)

Conocimiento del Trabajo	1	2	3	4	5
Posee claro conocimiento del trabajo que realiza, se ubica en el contexto					
Conoce y Aplica procedimientos metodológicos para la realización de las tareas					
Tiene conocimiento del marco institucional, y en su quehacer profesional interrelaciona necesidades y demanda de la población					
Conoce lo necesario y busca siempre aumentar sus conocimientos					

El trabajador (a) social debe conocer el trabajo que desarrollará, ya sea este a nivel hospitalario, de consulta externa o en un programa específico, su conocimiento debe evaluarse como parte del desempeño

Productividad	1	2	3	4	5
Cumple con las normas de productividad establecidas					
Generalmente sobrepasa las metas establecidas					
Satisface las exigencias					
A veces está por debajo de las exigencias					

Toda organización define normas de productividad el cual debe dar a conocer a sus colaboradores, para que en conjunto identifiquen las estrategias a seguir, para alcanzar los índices propuestos

La dirección de Trabajo Social, al igual que otros departamentos que forman parte del engranaje de la caja de seguro social, tienen claramente establecidos cuáles son las normas de productividad que deben cumplirse

Calidad del Trabajo	1	2	3	4	5
Desarrolla su trabajo en forma sistemática					
Sigue procedimiento metodológicos					
Demuestra precisión, acierto y nitidez en la realización de los trabajos encomendados					
Precisa objetivos y actividades en el proceso de intervención					

La calidad debe asumirse como un compromiso, tanto de la empresa como del colaborador

El esfuerzo que realiza el trabajador por ser eficiente debe considerarse en el proceso de evaluación, hay que estimularlo, y para ello, la capacitación y la supervisión deben ser factores que contribuyan al logro de ese objetivo

Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
Se integra y participa activamente en los equipos de trabajo.					
Coordina, aporta y cumple con las tareas que contribuyen al logro de los objetivos					
Mantiene su criterio profesional, sin menoscabo de la relación de grupo o el equipo de trabajo					
La participación en los equipos de trabajo se realiza en términos de colaboración limitada					

La integración y el desarrollo de los equipos de trabajo son una necesidad en los ambientes organizacionales, hay situaciones laborales que hacen imperativo subordinar actitudes personales en favor de la cooperación grupal

Para que haya un funcionamiento integral de los equipos es necesario realizar acciones intensas de capacitación

Creatividad	1	2	3	4	5
Es creativo, siempre presenta ideas.					
Promueve entre sus compañeros la realización de ideas y proyectos que concibe					
Promueve en la población que atiende el planteamiento de ideas y proyectos para la búsqueda de solución a los problemas.					
No expresa sus ideas					

La creatividad es un proceso que debe darse en toda organización sea grande o pequeña

J. k. Jamming, autoridad que desarrolla ampliamente la creatividad empresarial "sostienen que la ventaja competitiva no debe buscarse en el tamaño o riqueza de la empresa, pues se vive la era de la creatividad que está marcada por la tecnología, el conocimiento y la necesidad cotidiana de reinsertarse para crecer" [p.e. Jamming, (1997)]

Un administrador que se desempeñe con un enfoque creativo debe entender que su tarea es promover un ambiente de trabajo en el cual los individuos que realizan tareas creativas puedan hacerlo mejor

Responsabilidad	1	2	3	4	5
Cumple con el trabajo asignado, según el tiempo establecido					
No requiere de fiscalización para cumplir con las tareas					
Cumple las tareas, bajo supervisión					
Desarrolla las tareas, pero hay que apoyarle					

Medir el grado de responsabilidad en el desempeño de las funciones del colaborador es importante, pues de esa forma se garantiza la eficiencia del servicio que se ofrece y el cumplimiento de los objetivos de la organización

Cooperación.	1	2	3	4	5
Muestra actitud cooperadora con sus compañeros y supervisores jerárquicos.					
Acepta de buena voluntad las tareas					
Entrega con prontitud información relacionada con el trabajo					
Se muestra renuente a colaborar					

El grado de cooperación se alcanza cuando los individuos desempeñan su trabajo en ambientes que sean favorables

Toda gerencia desea el desarrollo de actitudes favorables, debido a que estas tienden a estar relacionadas con los resultados positivos que se esperan

Las diversas actitudes y en especial la cooperación es producto de la buena administración del comportamiento, las organizaciones deben promover y desarrollar estos ambientes

Confidencialidad.	1	2	3	4	5
Mantiene absoluta reserva de la información					
Previa autorización del jefe o supervisor, suministra información confidencial					
Ocasionalmente da cuenta de información confidencial					

El colaborador debe tener clara consciencia de la importancia que tiene la reserva de cierta información para la organización, y de las implicaciones que conlleva el hecho de que la misma salga del contexto de la organización

Relaciones Interpersonales	1	2	3	4	5
Se caracteriza por buscar la armonía en el trabajo					
Mantiene buenas relaciones con los compañeros en los diferentes niveles de relación					
En el proceso de atención al cliente establece estrecha relación interpersonal					
Confronta dificultades para relacionarse					

Establecer buenas relaciones es un arte y debe cultivarse. Las personas poseen diferentes personalidades y cada una debe desempeñarse de forma óptima para que la jornada laboral sea satisfactoria y se vea como una actividad que se caracteriza por la armonía y el bienestar general de todos los que se ejercitan en la empresa.

Asistencia y Puntualidad	1	2	3	4	5
Su puntualidad es excelente					
La puntualidad es buena, a veces llega tarde					
Su asistencia es excelente, pocas veces solicita permiso					
Falta y pide permiso con regularidad					

Las personas cuando ingresan a una organización llevan consigo necesidades y motivaciones que, de una u otra forma, influyen en su

desempeño, en algunas personas estas necesidades se hacen evidentes desde el inicio, en otras tardan un poco más

Los colaboradores que tienen claramente definidas sus motivaciones son individuos que rara vez dejan de asistir a sus trabajos y su puntualidad es considerada satisfactoria

Es conveniente que exista una buena comunicación y que el trabajador, si falta por algún motivo lo comunique para evitar dificultades en el trabajo y la jornada transcurra dentro de los límites normales previo ajustes

Comprensión de Situaciones.	1	2	3	4	5
Capacidad para identificar situaciones, define y precisa la intervención					
Evalúa la frecuencia duración e intensidad de un problema					
Identifica y desarrolla destrezas en el proceso de ayuda					
Muestra capacidad y destrezas en la identificación y utilización de recursos					

Tener claridad en la comprensión de las tareas a realizar es de gran importancia para el colaborador porque de este depende su desempeño, es conveniente la participación en actividades de actualización en aspectos que tienen o guardan relación con el desempeño

Capacidad de Realización	1	2	3	4	5
Concretiza ideas, programas y proyectos previamente concebidos					
Desarrolla hábilmente actividades relacionadas con los programas o proyectos					
Muestra dificultades para concretizar programas , proyectos o ideas					
Incapaz de desarrollar una idea Programa o proyecto					

El desempeño debe ser integral, muchos colaboradores se caracterizan por el desarrollo de otras cualidades y, sin embargo, no desarrollan la capacidad de realización de hechos concretos, situación que limita a la empresa

Potencial de Crecimiento y Desarrollo Futuro	1	2	3	4	5
En el puesto actual marca un desempeño óptimo					
Hay máximo desempeño en la actualidad, pero tiene potencial para mejorar en otro cargo o categoría					
Puede progresar después de período de capacitación y experiencia					
No marca limitaciones pero descuida la actualización continua					

En este mundo de cambios constantes y de conocimiento generalizado es conveniente que el trabajador mantenga una actitud de capacitación continua en favor de su crecimiento y desarrollo personal

Factores de Evaluación para el nivel de Supervisores.

Planificación del Trabajo.	1	2	3	4	5
Determina los objetivos que desean alcanzar					
Planifica el trabajo a realizar, promueve niveles óptimos de productividad					
Establece normas y procedimientos relacionados con el trabajo					
Establece prioridades según la política institucional.					

.La tarea más importante de un gerente o supervisor es lograr el desempeño eficaz de los individuos que forman parte de la organización

Para que sea eficaz, el grupo debe conocer claramente cuáles son los objetivos y qué es lo que se espera de ellos, corresponde a la gerencia o al supervisor desarrollar la función de planeación, la cual implica la selección de misiones, objetivos, y la toma de decisiones

La planeación supone innovación, permite identificar dónde se está y hacia donde se desea llegar. El supervisor es quien determina cómo y cuándo deben realizarse las tareas

Organización.	1	2	3	4	5
Demuestra capacidad en la organización y asignación de tareas					
Asesora sobre el desarrollo de tareas, monitorea					
Identifica recursos y orienta sobre la integración de los mismos en el desarrollo de las tareas					

Organización supone el establecimiento de una estructura en donde se especifica las funciones o roles que cada individuo desempeña en la empresa, se debe garantizar la asignación de las tareas a las personas más capacitadas

Liderazgo.	1	2	3	4	5
Motiva la participación de los colaboradores en el logro de los objetivos					
Propicia entre los trabajadores el logro de altos estándares de desempeño					
Promueve el crecimiento y desarrollo de los miembros de los diferentes equipos de trabajo					
Integra a los colaboradores en los diferentes equipos de trabajo.					

Para liderizar un equipo de trabajo se requiere conocer la cultura que existe en la organización, los grupos que participan en ella y las características personales de cada uno. Un buen líder es aquel que conoce a sus

colaboradores, les consulta permanentemente y los induce a la participación y al pleno reconocimiento de la importancia de cada persona

Comunicación.	1	2	3	4	5
Imparte instrucciones y ordena en forma clara y precisa cuando asigna las tareas.					
Interactúa frecuentemente con los colaboradores (permite opiniones y sugerencias)					
Mantiene una comunicación efectiva y actualizada con sus colaboradores					
Utiliza canales formales de comunicación					

La comunicación eficiente es responsabilidad de todos los que conforman una organización, sean directivos o colaboradores

En la actualidad, la comunicación en el ambiente organizacional debe fluir velozmente, pero de manera clara y precisa para que la toma de decisiones sea atinada

En una organización moderna la comunicación se da en varias direcciones, ascendente, descendente y cruzada

Supervisión.	1	2	3	4	5
Durante el proceso de supervisión desarrolla actividades educativas y de capacitación.					
Desarrolla las funciones de supervisión y monitoreo en un ambiente de cordialidad y respeto					
Informa a los colaboradores los hechos relevantes observados durante el proceso de supervisión individual y colectiva					
Da seguimiento a las observaciones, recomendaciones y compromisos adquiridos durante la supervisión.					

La supervisión es un proceso continuo y dinámico que tiene como objetivo contribuir al logro de los objetivos de la administración, mediante el establecimiento de buenas relaciones interpersonales

La supervisión en la empresa debe desarrollarse como una función social y administrativa, es un órgano de garantía para el cumplimiento de los objetivos, debe desarrollarse en un ambiente de respeto y con un enfoque educativo y de capacitación que contribuya al logro de las metas y al crecimiento del potencial humano

Toma de Decisiones.	1	2	3	4	5
Considera a los (as) colaboradoras (es) para la toma de decisiones					
Muestra capacidad para la toma de decisiones oportunas					
Informa a los colaboradores las decisiones que se toman					
Monitorea y evalúa las tareas asignadas a otras personas					

La toma de decisiones es la selección entre varias opciones deben estar basada en el conocimiento producto de la información obtenida

Las decisiones que se tomen en un momento dado deben darse tomando en consideración las necesidades de los colaboradores y en especial sobre aquellos en que directamente recaerá la decisión

Relaciones Interpersonales.	1	2	3	4	5
Comprende y atiende las necesidades de los colaboradores					
Muestra una actitud empática con los colaboradores, y usuarios					
Propicia entre sus colaboradores un clima de confianza y respeto mutuo					

Un buen supervisor o gerente es aquél que se caracteriza por el desarrollo de relaciones interpersonales satisfactorias, deben ser accesibles, francos honestos y expresivos

Cuando el supervisor practica las buenas relaciones interpersonales conquistan por parte de sus colaboradores el respeto y hacen que los demás desarrollen estas mismas cualidades

4.2.7. Estrategias para su Implementación.

4.2.7.1. Validación del Instrumento.

La validez se refiere al grado en que un instrumento mida realmente lo que se desea.

El instrumento propuesto, se diseñó en forma científica y objetiva, siguiendo lineamientos de la administración moderna, que enfatiza en el desarrollo del potencial humano y el proceso de evaluación del desempeño dentro de la organización

Sin embargo es oportuno que previo a la implementación del mismo , la dirección del departamento de trabajo social nuevamente lo valide y realice los ajustes que sean pertinentes

4.2.7.2 Definición del área de Muestra

La validación del instrumento que mide el desempeño de los colaboradores de base se dio con todos los profesionales de trabajo social que

laboran en las provincias de Coclé, Herrera, Los Santos y Veraguas, la cual representan el 10% del total

En cambio el instrumento que mide el desempeño de los supervisores debe validarse con todos los supervisores a nivel nacional, aprovechando las reuniones grupales de inicio y fin de año

4.2.7.3. Capacitación de los (as) Evaluadores (as).

La capacitación es dinámica y continua, toda organización debe concebirla como un proceso permanente

A fin de garantizar la implementación del nuevo instrumento de evaluación, es necesario capacitar a los evaluadores

En la jornada que se planifique se dará información sobre lo que es la evaluación del desempeño, sus objetivos, principios, ventajas, se dialogará también sobre el nuevo sistema, en qué consiste, los factores o criterios a considerar, y procedimientos a seguir, tales como la entrevista de evaluación, comunicación de los resultados, reclamos, etc

La dirección del departamento debe contemplar para la capacitación a los 20 supervisores existentes a nivel nacional

Costo Promedio de la Jornada de Capacitación.

Recurso	Cantidad	Costo unitario (balboas)	Costo total (balboas)
Instructor	Uno 1	150 00	150 00
Boletín Informativo	20	0 25	5 00
Formularios de Evaluación	20	0 25	5 00
Certificados	20	1 25	25 00
Refrigerios	20	1 00	20 00
Almuerzo	20	3 00	60 00
TOTAL ..			365 00

No se incluye costo del local, se utilizaría el salón de docencia de Trabajo Social, ubicado en el edificio Las Margarita, transísmica, Panamá

4.2.7.4. Boletín Informativo.

El boletín informativo es un medio escrito que tiene como finalidad suministrar información a los evaluadores y colaboradores sobre la evaluación

del desempeño, su definición , importancia, objetivos, ventajas, beneficios, métodos de evaluación, se indica también cómo llenar el formulario

Antes de que entre en vigencia el uso del nuevo formulario, el departamento de Trabajo Social debe distribuir entre los (as) trabajadores sociales el boletín, esto con el fin de que todos tengan información generalizada en relación con la evaluación del desempeño

Esto contribuirá a mejorar de manera significativa la conceptualización e ideas que al respecto se tenga en cuanto a evaluación.

4.2.7. Costo – Beneficio.

Toda empresa necesita crecer y desarrollarse por pequeña o grande que sea, se caracteriza por tener el conocimiento y las experiencias distribuidas por toda la organización , pues no hay una sola persona capaz de dominar toda la información necesaria para conducirla con eficiencia [p.e. Golleman (1999)]

La información que provea la evaluación del desempeño permitirá a cada organización y a sus colaboradores aprender a responder con más agilidad, creatividad y flexibilidad.

4.2.8.1. Beneficios para la Caja de Seguro Social.

Un buen instrumento de evaluación del desempeño contribuye al desarrollo de la organización y hace más activa la política de recursos humano que tenga la empresa

Para la caja de seguro social, implementar el nuevo instrumento no representa grandes erogaciones, sin embargo, genera beneficios, como tal podemos señalar la dinamización de la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades de promoción, crecimiento y desarrollo de cada trabajador en especial de los (as) trabajadores sociales

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionará una base para la toma de decisiones, con respeto al incremento de sueldos, también permitirá la planificación y el desarrollo de carreras

4.2.8.2. Beneficio para la Dirección del Departamento de Trabajo Social.

La creación y el desarrollo del instrumento de evaluación de los (as) trabajadores sociales de la Caja de Seguro Social forma parte del proceso que corresponde al departamento asumir frente al fenómeno de modernización que vive la institución

El instrumento beneficia al departamento porque señala con claridad a los trabajadores (as) sociales lo que se espera de ello, se identifica a los

funcionarios que requieren perfeccionamiento en determinadas áreas, se seleccionan aquellos que reúnen las condiciones de promoción, y también permitirá planificar nuevos programas, establecer normas y procedimientos

4.2.8.3. Beneficios para los Jefes y Supervisores.

El instrumento debe proporcionar información que permita a los jefes y supervisores determinar los niveles de eficacia y eficiencia en cuanto a la prestación de un servicio, con la evaluación se puede mejorar el grado de relación interpersonal entre supervisores y colaboradores

El supervisor tendrá la oportunidad de evaluar a corto y mediano plazo el potencial humano bajo su responsabilidad y definir la contribución de cada individuo, se puede con mayor certeza proponer medidas en cuanto a capacitación, procedimiento y demás disposiciones

4.2.8.4 Beneficios para los Colaboradores.

Para los colaboradores resulta importante saber que su desempeño es ampliamente considerado y que todas aquellas actividades que él realiza son objeto de evaluación

El colaborador debe recibir retroalimentación de su evaluación, si realiza bien su trabajo, esta le servirá de refuerzo, si no es así es una oportunidad para mejorar

Conclusiones

- 1- La evaluación del desempeño es un proceso que se desarrolla en los ambientes organizacionales y contribuye al crecimiento del potencial humano
- 2-La función principal de la evaluación es la de re-informar al colaborador en relación a su desempeño dentro de la organización
- 3- A raíz de la evaluación del desempeño, la organización está en capacidad de desarrollar acciones de capacitación, perfeccionamiento y actualización, compensación, rotación y reubicación del recurso humano
- 4- Mediante la evaluación y consideración de los objetivos organizacionales y del colaborador se proporcionan oportunidades de crecimiento y participación
- 5-La evaluación puede realizarse a través de diversas técnicas, estas pueden variar de una empresa a otra y a lo interno de cada una de ellas
- 6-El sistema de evaluación propuesto mide integralmente el desempeño de los (as) trabajadores (as) sociales que laboran en la Caja de Seguro Social
- 7- De implementar el departamento de trabajo social el nuevo sistema de evaluación, este proceso se desarrollará bajo los principios de calidad, eficiencia y eficacia

Recomendaciones

- 1-El departamento de Trabajo Social debe desarrollar un instrumento de evaluación cónsono con los nuevos enfoques de gerencia social
- 2- Las autoridades del Departamento de Trabajo Social deben acoger el instrumento de evaluación propuesto
- 3- Las autoridades del departamento de Trabajo Social deben gestionar a través de la dirección nacional de recursos humanos la institucionalización del instrumento de evaluación propuesto
- 4-Previa a la implementación del nuevo instrumento deben realizarse jornadas de capacitación
- 5- Las actividades de capacitación, perfeccionamiento y actualización, compensación, rotación y reubicación del recurso humano deben darse a raíz de los resultados de las evaluaciones

CAJA DE SEGURO SOCIAL
DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS Y PRESTACIONES MEDICAS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(PROPUESTA PARA LOS TRABAJADORES SOCIALES DE BASE)

1-PARTE. INFORMACION GENERAL

Fecha _____

Período Evaluado _____

IDENTIFICACION DEL (LA) TRABAJADOR (A) SOCIAL

Apellidos _____

Paterno

Materno

De casada

Nombre (s) _____

Número de Cédula _____ Máximo Nivel Educativo

Alcanzado

Inicio de Labores _____ Cargo que desempeña _____

Categoría Actual _____ Salario _____

Factores	Criterios Valorativos				
Calidad de Trabajo.	1	2	3	4	5
Mide precisión, acierto, coherencia y nitidez en el trabajo que realiza					
Desarrolla su trabajo en forma sistemática					
Sigue procedimiento metodológicos					
Demuestra Precisión , acierto y nitidez en los trabajos encomendados					
Precisa objetivos y actividades en el Proceso de intervención					

Factores	Criterios Valorativos				
Trabajo en Equipo.	1	2	3	4	5
Se refiere a la acción coordinada, el apoyo mutuo y entusiasta en la realización de tareas					
Se integra y participa activamente en los equipo de Trabajo					
Coordina, aporta y cumple con las tareas que contribuyen al logro de los objetivos .					
Coordina, aporta y cumple con las tareas que contribuyen al logro de los objetivos					
La participación en los equipos de trabajo se realiza en términos de colaboración limitada					

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Creatividad.					
Considera la capacidad para desarrollar ideas y proyectos					
Es creativo siempre presenta ideas a los problemas					
Promueve entre sus compañeros la realización de ideas y proyecto que concibe					
Promueve en la población que atiende el planteamiento de ideas y proyectos para la búsqueda de solución a los problemas					
Es rutinaria (o) no expresa sus ideas					

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Responsabilidad.					
Mide en el colaborador el nivel de dedicación y realización del trabajo en el tiempo estipulado					
Cumple con el trabajo asignado, según el tiempo establecido					
Merece confianza, no requiere de fiscalización para cumplir con las tareas					
Cumple las tareas, bajo supervisión					
Desarrolla las tareas, pero hay que apoyarle					

Factores	Criterios Valorativos				
Cooperación. Evalúa la voluntad de cooperación con sus compañeros y supervisores, además de la disposición para transmitir conocimiento	1	2	3	4	5
Muestra actitud cooperadora con sus compañeros y superiores jerárquicos					
Acepta de buena voluntad las tareas					
Entrega con prontitud información relacionada con el trabajo					
Se muestra renuente a colaborar					

Factores	Criterios Valorativos				
Confidencialidad. Evalúa el nivel de reserva de información relevante	1	2	3	4	5
Mantiene absoluta reserva de la información					
Previa autorización del jefe o supervisor, suministra información confidencial					
Ocasionalmente da cuenta de información confidencial					

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Relaciones Interpersonales. Considera el grado de relaciones armónicas con su jefe, subalternos y compañeros en general					
Se caracteriza por buscar la armonía en el trabajo					
Mantiene buenas relaciones con los compañeros en los diferentes niveles de relación					
En el proceso de atención al cliente establece estrecha relación interpersonal					
Confronta dificultades para relacionarse					

Factores	Criterios Valorativos				
Asistencia y Puntualidad.	1	2	3	4	5
Comprende el cumplimiento del trabajador con respecto a la asistencia, puntualidad, permisos y permanencia en el área de trabajo durante la jornada.					
Su puntualidad es excelente					
La Puntualidad es buena, a veces llega tarde.					
Su asistencia es excelente, pocas veces solicita permiso					
Falta y pide permiso con regularidad.					

Asistencia	Total
Ausencias Justificadas	
Ausencias Injustificadas	
Tardanzas Justificadas	
Tardanzas Injustificadas	
Permiso	

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Comprensión de Situaciones. Mide el grado en que el colaborador capta la esencia de un problema, la capacidad de asociación y aprendizaje de situaciones.					
Capacidad para identificar situaciones, define y precisa la intervención					
Evalúa la frecuencia duración e intensidad de un problema.					
Identifica y desarrolla destrezas en el proceso de ayuda.					
Muestra capacidad y destrezas en la identificación y utilización de recursos.					

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Capacidad de Realización. Se refiere a la capacidad de concretizar la realización de ideas, programas y proyectos propios o ajenos.					
Concretiza ideas, programas y proyectos previamente concebidos.					
Desarrolla hábilmente actividades relacionadas con los programas o proyectos.					
Muestra dificultades para concretizar programas proyectos o ideas.					
Incapaz de desarrollar una idea programa o proyecto.					

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Potencial de Crecimiento y Desarrollo Futuro. Evalúa el interés por aprender, crecer y desarrollarse profesionalmente					
En el puesto actual marca un desempeño óptimo					
Hay máximo desempeño en la actualidad, pero tiene potencial para mejorar en otro cargo o categoría					
Puede progresar después de período de capacitación y experiencia					
No marca limitaciones pero descuida la actualización continua					

III- PARTE: OBSERVACIONES DEL EVALUADOR.

A- Señale observaciones relevantes relacionadas con el desempeño

B- Indique las recomendaciones y/o compromisos

Puntuación Total _____

Dé acuerdo con la evaluación

En desacuerdo con la
evaluación

Firmas _____

Evaluador

Evaluado

INFORME DE LA EVALUACIÓN**IDENTIFICACIÓN**

Apellido (s) _____ Nombre (s) _____

Cédula _____ Período Evaluado _____

Cargo que desempeña _____

Puntuación Alcanzada _____ Calificación Obtenida _____

Observaciones _____

Recomendaciones _____

Compromisos(Colaborador y Supervisor) _____

Fecha de entrega del Informe _____

Firma del Evaluador (Jefe Supervisor)

CAJA DE SEGURO SOCIAL
DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

CALIFICACION DE LA EVALUACION

Nombre del Funcionario

Número de Cédula

Unidad Administrativa

Unidad Física

Condición del Nombramiento

Título del Puesto

Puntaje Alcanzado

Calificación Obtenida

Periodo Evaluado

Fecha

Firma del supervisor

NOTA Esta evaluación es valida por un (1) año para el persona permanente

CAJA DE SEGURO SOCIAL
DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS Y PRETACIONES MEDICAS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(PROPUESTA PARA LOS TRABAJADORES SOCIALES SUPERVISORES O
JEFES)

I- PARTE INFORMACIÓN GENERAL

Fecha _____

Período Evaluado _____

IDENTIFICACION DEL (LA) TRABAJADOR (A) SOCIAL

Apellidos _____

Paterno

Materno

De casada

Nombre (s) _____

Número de Cédula _____ Máximo Nivel Educativo _____
Alcanzado

Inicio de Labores _____ Cargo que desempeña _____

Categoría Actual _____ Salario _____

II - PARTE. NIVEL DE EJECUCIÓN

Factores a Evaluar en el Nivel Operativo

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Planificación del Trabajo					
Es la capacidad para definir objetivos, estrategias, políticas, presupuesto, programas y procedimientos					
Determina los objetivos que desean alcanzar					
Planifica el trabajo a realizar, promueve niveles óptimos de productividad					
Establece normas y procedimientos relacionados con el trabajo					
Establece prioridades según la política institucional					

Factores	Criterios Valorativos				
Organización.	1	2	3	4	5
Mide la capacidad para asignar tareas y responsabilidades a los subalternos, integra y provee recursos al equipo para que su desempeño sea eficiente.					
Demuestra capacidad en la organización y asignación de tareas.					
Asesora sobre el desarrollo de tareas, monitoreo.					
Identifica recursos y orienta sobre la integración de los mismos en el desarrollo de las tareas.					

Factores	Criterios Valorativos				
Liderazgo.	1	2	3	4	5
Hace referencia al nivel de influencia sobre los colaboradores para que de forma voluntaria y entusiasta se comprometan al logro de las metas.					
Integra a los colaboradores en los equipos de trabajo.					
Motiva la participación de los colaboradores en el logro de los objetivos					
Promueve el crecimiento y desarrollo de cada uno de los miembros del equipo.					
Propicia entre los trabajadores el logro de altos estándares de desempeño.					

Factores	Criterios Valorativos				
Comunicación.	1	2	3	4	5
Comprende la habilidad para expresar ideas de forma clara y precisa					
Imparte instrucciones y ordena en forma clara y precisa cuando asigna las tareas					
Interactúa frecuentemente con los colaboradores (permite opiniones y sugerencias)					
Mantiene una comunicación efectiva y actualizada con sus colaboradores.					
Utiliza canales formales comunicación					

Factores	Criterios Valorativos				
Supervisión	1	2	3	4	5
Mide la capacidad de monitoreo, control y retroalimentación a los colaboradores para el logro de los objetivos					
Durante el proceso de supervisión desarrolla actividades educativas y de capacitación.					
Desarrolla las funciones de supervisión y monitoreo en un ambiente de cordialidad y respeto					
Informa a los colaboradores los hechos relevantes observados durante el proceso de supervisión individual y colectiva					
Da seguimiento a las observaciones, recomendaciones y compromisos adquiridos durante la supervisión					

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Toma de Decisiones.					
Es la capacidad de selección racional de una acción entre varias opciones					
Considera a los (as) colaboradoras (es) para la toma de decisiones					
Muestra capacidad para la toma de decisiones oportunas					
Informa a los colaboradores las decisiones que se toman					
Monitorea y evalúa las decisiones que se toman					

Factores	Criterios Valorativos				
	1	2	3	4	5
Relaciones Interpersonales.					
Se refiere a la relación con otras personas en todos los niveles de la organización					
Comprende y atiende las necesidades de los colaboradores					
Muestra una actitud empática con sus colaboradores, compañeros y usuarios					
Propicia entre sus compañeros un clima de confianza y respeto mutuo					

Bibliografía

- ACKOFF, Russell L. Planificación de la Empresa del Futuro
Duodécima Edición, México Limusa 1998
- BALLESTEROS, Luz GONZÁLEZ de y CARRIZO Dallys P. Análisis y
Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para los
Colaboradores de la Empresa Avícola Grecia S. A. Universidad
Latina de Panamá 2000
- BOWER, Josep. Oficio y arte de la Gerencia 1ª edición, México
editorial Norma, 1996
- CANALES, F y otros. Metodología de la Investigación México Editorial UTEHA
Noriega Editores, 1998
- Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo. Una Nueva
Gestión Pública para la América Latina. Documento del CLAD, Caracas,
Venezuela 1998
- CHAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 5ª
Edición, Colombia McGraw Hill, 1999
- GOLEMAN, Daniel. La Inteligencia Emocional en la Empresa 2ª edición,
Argentina, Editorial Javier Vergara 1999
- GÓLCHER, Ileana. Escriba y Sustente su Tesis. Metodología para la
Investigación Social 1ª Edición, Panamá Editorial Servicios Gráficos 1995
- HARBOUR, Jerry L. Fundamento de la Medición del Desempeño en la
Empresa 2ª edición, México Panorama, 1999

- JAMMING, J k El Arte y la Disciplina de la Creatividad en los Negocios
1ª edición , Editorial Norma, 1997
- KIRCHNER, Alicia M La Gestión de los Saberes Sociales, 1ª edición,
Argentina Editorial Espacio 1997
- KEITH, Davis y NEWSTROM John W Comportamiento Humano en el
Trabajo 8ª edición, México McGraw Hill 1997
- KEITH, Davis, y NEWSTROM John W Administración de Personal y
Recursos Humanos 4ª edición, México McGraw Hill 1997
- KOONTS, Harol y WEHRICH, Heins Administración una
Perspectiva Global 2ª edición, México McGraw Hill 2000
- ROJAS , R S Guia para realizar Investigaciones Sociales México 17ª Plaza
y Valdés Editores 1995
- Ley Orgánica de la Caja de Seguro Social 1991
- LORINO, Philippe El Control de Gestión Estrategico 1ª edición,
México editorial Alfaomega 1995
- LLOYD, L Byars y RUE, Leslie W Gestión de Recursos Humanos 4ª
edición, España, editorial Irwin 1996
- MILKOVICH, George T y BOUNDREAU, John W, Dirección y
Administración de Recursos Humanos México, McGraw – Hill, 1997
- MOLINA, María L Trabajo Social y Gerencia de los Servicios Sociales
Revista Colombiana de Trabajo Social
- STEPHEN P Robbins La Administración del Mundo de Hoy 1ª edición,

México editorial Prince Hall 1998

STRAUSS, George y **SAYLES** Leonard R Personal, Problemas

Humanos de la Administración Revisar nueva edición

WAYNE Mondy R y **NOE** Roberth M Administración de Recursos

Humanos, Sexta Edición Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S A

México 1997

ANEXOS

A Quién Beneficia la Evaluación del Desempeño

Cuando los programas de evaluación del desempeño están bien planeado, coordinados y desarrollados generalmente traen beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Los principales beneficiarios de la evaluación del desempeño son

- ❖ El Evaluado
- ❖ El Jefe
- ❖ La Empresa
- ❖ La Comunidad

Métodos de Evaluación del Desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño que se utilizan con frecuencia son

- ❖ Escala Gráfica
- ❖ Elección Forzada
- ❖ Investigación de Campo
- ❖ Incidente Crítico
- ❖ Comparación por Pares
- ❖ Frases Descriptivas
- ❖ La Auto Evaluación

Nuevas Tendencias en la Evaluación del Desempeño

- ❖ La evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos
- ❖ La evaluación como un proceso de re-información a las personas
- ❖ Las auto evaluaciones.
- ❖ La evaluación del desempeño a través de formas sencillas
- ❖ Los indicadores de evaluación tienden a ser sistémicos, se escogen y seleccionan como criterios de evaluación

La Evaluación del Desempeño Incluye:

- ❖ Competencia Personal
- ❖ Competencia Tecnológica
- ❖ Competencia Metodológica
- ❖ Competencia Social

Boletín Informativo

Universidad de Panamá
Facultad de Administración Pública
Vicerrectoría de Investigación y Post- Grado

Maestría en Gerencia del Bienestar Social

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE TRABAJO SOCIAL QUE LABORAN EN LA CAJA DE SEGURO SOCIAL

Elaborado por:

Carmen H. de González



Evaluación del Desempeño Que es?

Es un proceso que permite valorar el comportamiento laboral de un empleado en un periodo dado

Contribuye a definir el nivel de eficiencia de los recursos humanos de la institución

La mayoría de los empleados procura obtener reinformación sobre la manera como cumple sus actividades, y los que tienen bajo su responsabilidad a otros trabajadores deben evaluar el desempeño de cada uno para decidir las acciones que debe tomar

Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Es importante porque identifica los puntos fuertes y débiles de cada colaborador

También sirve para determinar las necesidades de formación y desarrollo de los individuos y de la organización

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

- ❖ Medir el potencial del recurso humano para determinar su pleno empleo.
- ❖ Proporciona oportunidades de crecimiento y participación, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y los objetivos individuales
- ❖ Permite el tratamiento de los recursos humanos, como recurso básico de la organización y cuya productividad se desarrolla dependiendo de la forma de administración

Objetivos Intermedios de la Evaluación del Desempeño

- ❖ Capacita y promueve al trabajador
- ❖ Vinculación de la persona al cargo
- ❖ Incentivos por el cargo
- ❖ Estímulo a la mayor productividad
- ❖ Auto perfeccionamiento del empleado

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- ❖ Contribuye a mejorar el desempeño
Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo
- ❖ Se mejoran las políticas de compensación
- ❖ Facilita la toma de decisiones en cuanto a la ubicación del personal
- ❖ La Evaluación puede efectuarse por medio de técnicas que varían de una empresa a otra y dentro de la misma empresa
- ❖ Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas

CAJA DE SEGURO SOCIAL
DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS Y PRESTACIONES MEDICAS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

PAUTA DE EVALUACION PARA TRABAJADORES SOCIALES

	GRADACION			
	Siempre 5	Casi siempre 4	Aveces 3	Nunca 2
I. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS				
1.1 Conoce y sabe interpretar la política, los objetivos, las leyes y procedimientos de la Institución.				
1.2 Conoce y sabe interpretar la filosofía, los objetivos y Procedimientos del Departamento de Trabajo Social.				
1.3 Conoce y cumple el reglamento interno de Personal.				
1.4 Entrega puntualmente las Estadísticas Diarias, Informes Mensuales.				
1.5 Mantiene al día sus historiales y documentos relacionados con las situaciones sociales que atiende.				
Sub-Total				

II. FUNCIONES ESPECIFICAS

2.1 Descripción de las funciones que ejecuta en el periodo evaluado.

Promedio de atenciones Mensual Anual
Por tratamiento social _____
Por prestaciones diversas _____

2.2 Grupos atendidos:

Descripción	Población Mensual	Anual	Nº de Grupos

2.3 Organización de la Comunidad

Programas realizados _____

Proyectos en ejecución _____

Otros _____

Su rendición numérico de
trabajo es:

5 4 3 2

		GRADACION			
		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
III. FILOSOFIA DE TRABAJO SOCIAL		5	4	3	2
3.1	Aplica los principios básicos de la profesión:				
	-Aceptación				
	-Libre determinación				
	-Parcialización				
	-Individualización				
3.2	Reconoce las necesidades básicas humanas:				
	-Fisiológicas				
	-Seguridad				
	-Afecto				
	-Estima				
	-Auto realización				
3.3	Etica Profesional				
	-Mantiene la confidencialidad de aquellos asuntos relacionados con su trabajo a menos que reciba un requerimiento de autoridad competente				
	-Se abstiene de utilizar la posición, influencia o relación profesional para beneficio personal				

	GRADACION			
	Siempre	Casi Siempre	Aveces	Nunca
	5	4	3	2
-En la prestación del servicio acepta al sujeto sin tomar en cuenta raza, edad, color, sexo, ocupación, condición social, ideas políticas o religiosas				
-Interpreta el Trabajador Social a la población atendida, el proceso de su intervención en cuanto al manejo y terminación de la misma				
Sub-Total				
IV METODOLOGIA DE TRABAJO SOCIAL				
4.1 En su quehacer profesional relaciona las necesidades y demandas de la población con el marco institucional				
4.2 Evidencia conocimientos y destrezas en el trabajo con población de diferentes grupos etarios.				
4.3 Utiliza el proceso de la entrevista y sus técnicas.				

		GRADACION			
		Siempre 5	Casi Siempre 4	Aveces 3	Nunca 2
4.4	Identifica y define el problema.				
4.5	Identifica y prepara el diagnóstico.				
4.6	Identifica y establece los objetivos y actividades del tratamiento y de la intervención.				
4.7	Evalúa la frecuencia, duración e intensidad de las manifestaciones del problema antes, durante y después del tratamiento social.				
4.8	Identifica y utiliza el proceso de ayuda, técnicas de comunicación, comprensión y uso de la relación profesional.				
4.9	Utiliza e identifica las destrezas que permiten una mejor comprensión (escuchar, informar, interpretar).				
4.10	Identifica y utiliza las técnicas de grupo.				
4.11	Analiza y sintetiza la representación de los hallazgos.				
4.12	Tiene destrezas en la identificación y utilización de recursos.				
Sub-Total					

		GRADACION			
		Siempre	Casi Siempre	Aveces	Nunca
		5	4	3	2
	Su participación en el equipo lo realiza en terminos de colaboración y solidaridad				
	Sub-Total				
VII	CUALIDADES PERSONALES				
	Responsabilidad				
	Uso adecuado de las facilidades y del tiempo. Cantidad y calidad del trabajo producido.				
	Relaciones Interpersonales				
	Capacidad para establecer la relación en el proceso de ayuda para manejarse con otros profesionales en los diversos niveles de la relación.				
	Cooperación				
	Actitud y disposición para colaborar en la consecución de los objetivos del servicio.				
	Asistencia				
	La regularidad y puntualidad con que el empleado cumple con el horario diario de trabajo.				

	GRADACION			
	Siempre 5	Casi Siempre 4	Aveces 3	Nunca 2
Confiabilidad				
La capacidad observada en el empleado para captar y seguir instrucciones, asumir sus responsabilidades y ejecutar sus tareas con relativa independencia.				
Habilidad para autoanalizarse				
Capacidad para conocer sus habilidades, personalidad, valores necesidades y motivaciones. Aceptación de limitaciones, reacciones, patrones de conducta.				
Actualización				
Interés del profesional en documentarse para lograr fortalezas que superen necesidades o carencias.				
Sub-Total				
Gran Total				

1b.
Panamá 20 de Septiembre 1989

CAJA DE SEGURO SOCIAL.
DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIOS Y PRESTACIONES MÉDICAS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL.
PAUTA DE EVALUACIÓN PARA SUPERVISORES

Areas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
1 El contexto de la Organización					
Conocimientos					
A Conoce y utiliza la estructura administrativa de la Institución					
B Interpreta y comunica a los directores y funcionarios las directrices emanadas del nivel superior					
C. Identifica y moviliza aquellas fuerzas que puedan desarrollar la motivación del supervisado					
D. Identifica los canales de comunicación formales e informales dentro de la organización					
Destrezas:					
A. Interpreta a los supervisores y a otras personas la política, programas y servicios de la Institución y del Departamento.					
B. Interpreta los criterios de elegibilidad de los servicios.					
C. Analiza la política del programa a la luz de las necesidades de la población atendida					
D. Propicia la aplicación de normas y procedimientos del Departamento en forma flexible					

Areas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
I. Actitudes:					
A. Manifiesta en sus expresiones actuaciones y reacciones, al sentirse parte de la Organización.					
B. Evidencia disposición para utilizar canales formales e informales de comunicación.					
C. Su conducta demuestra reconocer los conflictos de lealtad existentes entre los intereses profesionales y ambos:					
D. Revela una actitud crítica sobre la política social de la Institución.					
E. Puede discrepar del funcionamiento del Departamento con argumentos válidos.					
II- Población Atendida					
Conocimientos:					
A. Conoce y esta alerta a las características socioculturales, Económicas y Políticas de la comunidad atendida.					
B. Conoce los recursos de la comunidad y estimula a sus supervisados hacia el uso adecuado de estos.					
C. Conoce el proceso implícito en la toma de decisiones.					

Areas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
I. Destrezas:					
A Identifica las situaciones que serán asignadas a los supervisores					
B Pondera las necesidades sociales de la población atendida a través de las intervenciones del supervisor					
C Analiza los valores, principios y actitudes del supervisor respecto al rol educativo					
D. Ante una situación o problema específico propone la movilización de individuos, grupos y organizaciones que sirvan a la solución del mismo utilizando el método científico.					
E. Evidencia utilizar criterio apropiado en la toma de decisiones					
Actitudes:					
A. Revela una actitud crítica constructiva hacia los problemas y servicios ofrecidos para atender las necesidades de la población					
B. Se proyecta como medio o instrumento de enlace					
1. Entre los miembros del equipo de Trabajadores Sociales.					
2. De otros profesionales					
3. De otras personas de la comunidad					
Sub- Total					

Areas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
<p>III. El Proceso de Supervisión y el Uso de sí Mismo</p> <p>Conocimientos:</p> <p>A. Entiende la supervisión como ciencia que conlleva un conjunto de conocimientos sistemáticos, organizados, verificables, racionales y prácticos.</p> <p>B. Conoce los conceptos básicos de la supervisión aplicable al supervisor y al docente.</p> <p>C. Conoce los principios que rigen los componentes educativos y psicológicos de la supervisión.</p> <p>D. Entiende las diferencias entre los distintos modelos de intervención aplicables a las situaciones que confrontan los supervisados.</p> <p>D. Demuestra Conocer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los elementos importantes para establecer una relación profesional. 2. Las posibles estrategias de intervención considerando el INP (intereses, necesidades, y problemas) 					

Areas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
L. Destrezas:					
A. Provee el adiestramiento que sea necesario para promover y desarrollar en el personal los servicios					
B. Estimula el sentido de responsabilidad y compromiso demostrado / otorgando oportunidad para la creatividad y el desarrollo independiente y autónomo					
C. Sirve de guía , provee dirección y oportunidad para consulta					
D. Explica claramente el contenido que va a enseñar en forma significativa y en relación con las motivaciones, necesidades e intereses del supervisado					
E. Planifica el aprendizaje, proveyéndole en cantidades adecuadas a los que puede integrar y utilizar apropiadamente el supervisado					
F. Estimula las fortalezas que tiene el supervisado y confronta respetuosamente las actitudes y comportamiento que impiden la realización adecuada de la tarea					
G. Hace buen uso de la relación profesional en el proceso de supervisión					

Areas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
I. Destrezas.					
A. Demuestra una responsabilidad educacional enseñando al supervisado a realizar su trabajo en forma adecuada					
B. Ofrece reconocimiento a los logros del supervisado					
C. Facilita el aprendizaje del supervisado y utiliza al					
II. Demuestra una conducta de acuerdo con los principios éticos de la profesión					
E. Se percibe a sí mismo como recurso en el proceso de ayuda					
F. Está dispuesto a utilizar otras modalidades de intervención y supervisión aún cuando no sean las de su preferencia					
G. Emplea las modalidades de intervención que le han dado resultado dependiendo de las características, necesidades, destrezas conocimientos del supervisado					
H. Sus ejecutorias demuestran que existe relación entre la aplicación de la teoría a la práctica					
I. Reconoce la utilidad de la retroalimentación de sus supervisados, pares y jefe y demuestra poder modificar su comportamiento como resultado de éste					
Sub - Total					

Áreas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
IV. Contexto del Ejercicio Profesional					
Conocimientos.					
A. Interpreta adecuadamente el concepto de Trabajo Social y el proceso de Supervisión					
B. Evidencia conocer valores y principios éticos de la práctica profesional en Trabajo Social y en Supervisión					
Habilidades					
A. Prepara a tiempo el material necesario para la supervisión con claridad, concisión, precisión y limpieza					
B. Encara los conflictos que surgen en la supervisión y determina prioridades para resolverlos					
C. Analiza su labor, identificando áreas en que necesita ayuda.					
D. Cumple con las normas, reglamentos y procedimientos administrativos de la Institución y del Departamento					
E. Su labor evidencia la aplicación de los acuerdos convenidos					
F. Transfiere a otras situaciones lo aprendido					
G. Toma decisiones y responde por ellas analizándolas apropiadamente					

Áreas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
H Mantiene relaciones satisfactorias con los demás.					
I Trabaja independientemente según va adquiriendo destrezas					
J. Sus ejecutorias evidencian empatía con el supervisor					
L. Revela interés por obtener lecciones de aprendizaje que mejoren sus conocimientos y destrezas de la práctica					
M Desarrolla actividades apropiadas aplicando las técnicas del proceso de planificación					
Actitudes.					
A Asiste con puntualidad a sus actividades profesionales					
E Proyecta una adecuada imagen profesional en su comportamiento, ejecutorias y apariencia personal					
C Aplica el principio de confidencialidad					
D. Permite diferencias profesionales sin imponer su criterio siempre que no se violenten los valores y principios					

Áreas de Consideración	Gradación				
	5	4	3	2	1
E Solicitar Consultoría a otros profesionales cuando lo requiere					
F Tolerar sus propias fallas con asumir una actitud defensiva					
G Ante dificultades y frustraciones de la práctica profesional, asume una actitud flexible y creativa					
I Antepone los intereses profesionales de sus supervisados a los propios					
Sub Total					
Gran Total					

Fecha
Supervisión de la Licenciada

REG.----- CON

Supervisado Por **Magister Ana Iris T. de Adames**
Jefa Nacional del Departamento de Trabajo social

Universidad de Panamá
Facultad de Administración Pública
Vicerrectoría de Investigación y Post-grado
Maestría en Gerencia del Bienestar Social
Centro Regional de Veraguas

Formulario N° _____
Fecha _____
Lugar _____

Estimadas (os) Colegas: Es de interés conocer su opinión como Supervisor (a) en relación al Sistema de Evaluación que se utiliza en el Departamento de Trabajo Social de la Caja de Seguro Social para evaluar el desempeño de los y las Trabajadoras Sociales.

Instrucciones. Lea cuidadosamente las preguntas antes de contestar.
Coloque una X sobre la línea que corresponda a la respuesta, al transcribir su opinión sea claro y preciso.

1- Aplica usted a sus Trabajadores Sociales el actual instrumento de evaluación del desempeño existente en el Departamento de Trabajo Social

SÍ _____ NO _____

2 Cómo Supervisor considera que el instrumento realmente mide el desempeño de los Trabajadores Sociales

SÍ _____ NO _____

Explique su respuesta _____

3- Le informa los resultados a sus colaboradores

SÍ _____ NO _____

4- Implementa usted como Supervisor acciones en base a los resultados

SI _____

A nivel Administrativo

Cuáles _____

A nivel Técnico

Cuáles _____

NO _____

5- Encuentra usted, fortalezas al actual instrumento de evaluación

SI _____

Cuáles _____

NO _____

6- Le encuentra debilidades al instrumento

SI _____

Cuáles _____

7- Considera que debe mejorarse el actual sistema de evaluación

SI _____

En qué aspectos _____

Universidad de Panama
Facultad de Administración Pública
Vicerrectoría de Investigación y Post-grado
Maestría en Gerencia del Bienestar Social
Centro Regional de Veraguas

Formulario N° _____

Fecha _____

Lugar _____

Estimadas (os) Colegas, Es de interés conocer su opinión en relación al Sistema de Evaluación que se utiliza en el Departamento de Trabajo Social de la Caja de Seguro Social para evaluar el desempeño de los y las Trabajadoras Sociales

Instrucciones. Lea cuidadosamente las preguntas antes de contestar
Coloque una X sobre la línea que corresponda a la respuesta, al transcribir su opinión sea claro y preciso.

1- Conoce usted, el actual instrumento de evaluación del desempeño de los Trabajadores Sociales de la Caja de Seguro Social.

SI _____ NO _____

2- Ha sido evaluada (o) con el actual instrumento

SI _____ NO _____

3- Considera que el instrumento realmente mide su desempeño

SI _____ NO _____

Explique su respuesta

4- Le han informado los resultados

SI _____ NO _____

5- Conoce las acciones que se implementa en base a los resultados

SI _____

A nivel Administrativo

Cuáles _____

A nivel Técnico

Cuáles _____

NO _____

6- ¿Qué acciones desarrolla usted en base a los resultados de su evaluación?

Personal _____

Profesional _____

Institucional _____

7- Encuentra usted, fortalezas al actual instrumento de evaluación

SI _____ Cuáles _____

NO _____

8- Le encuentra debilidades al instrumento

SI _____ Cuáles _____

NO _____

9- Considera que debe mejorarse el actual sistema de evaluación

SI _____ En que aspectos _____

