



MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS,
TRANSPORTE, VIVIENDA
Y DESARROLLO URBANO

GOBIERNO DE
EL SALVADOR
UNÁMONOS PARA CRECER

Plan de seguimiento para la mejora continua del desempeño laboral de las y los empleados del MOPTVDU

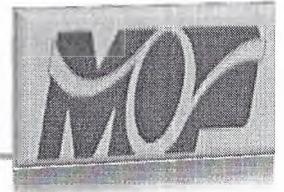
Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional Unidad de Formación y Desarrollo



NOVIEMBRE 2016



Trabajando 
Transparencia



Introducción

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Siendo ésta un proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado en el desarrollo de su trabajo, el cual tiene un rol importante, ya que deriva información valiosa sobre la eficiencia de sus funciones, y permite conocer las capacidades en cuanto a sus competencias, responsabilidades y conocimientos del puesto que desempeña.

Por lo anterior se torna importante disponer de sistemas de seguimiento que sustenten las acciones de mejoramiento que respondan a alcanzar resultados optimos vinculantes a mejorar su desempeño del área a la cual pertenece, la productividad de las actividades o tareas bajo su responsabilidad.

En este sentido la aplicación de un plan de seguimiento se debe enmarcar fundamentalmente en dar cumplimiento a las políticas y normas establecidas, a fin de articular el rendimiento de los trabajadores, en función de la naturaleza del puesto de trabajo, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por este Ministerio.





Objetivos

General

- ❖ Registrar y dar seguimiento en un documento a todos aquellos aspectos que se originaron en la evaluación del desempeño como debilidades o deficiencias en el trabajador, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que le permita renovar su rendimiento laboral para elevar los resultados obtenidos y poder alcanzar lo previsto por la Institución.

Específicos

- ❖ Identificar las debilidades de los servidores públicos a través del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, con el propósito de darles seguimiento a través del planteamiento de acciones de mejora continua.
- ❖ Proveer al servidor público del MOPTVDU, información acerca de lo que se espera de él, en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos en que se requiera mejoría.
- ❖ Determinar necesidades de capacitación del personal mediante el seguimiento de los resultados globales del proceso de evaluación del desempeño.





Justificación

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano considera la evaluación del desempeño un elemento primordial para medir y conocer constantemente el comportamiento de su talento humano siendo estos un pilar fundamental para el desarrollo integral de los servicios prestados por la institución gubernamental.

La institución considera de suma importancia medir el comportamiento del individuo en un período determinado, valorando en conjunto actitudes, rendimientos y comportamientos en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones para determinar así, un seguimiento adecuado a las necesidades individuales, desde acciones de mejora, hasta promociones y/o rotaciones de puestos.

Iniciar un plan de seguimiento de mejora continua permitirá a la institución potencializar el crecimiento profesional y personal de cada uno de sus empleados, permitiendo así que los objetivos en común sean cumplidos favorablemente, todo esto a efecto de fomentar el mejor funcionamiento de la organización.





Base legal

Esta normativa tiene su base legal en:

Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, y de Vivienda y Desarrollo Urbano.

Art. 9.-

El Ministro y los Viceministros, Directores, Gerentes y Jefes deben desarrollar y mantener un estilo de gestión administrativa basado en los siguientes aspectos:

Inciso b."Apertura y disposición a evaluaciones periódicas de su desempeño".

Art. 13.-

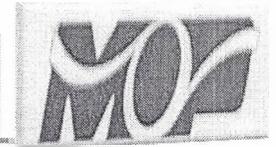
El Ministro y los Viceministros, Directores, Gerentes y Jefes deben establecer políticas y procedimientos apropiados, relacionados con la contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.

AMBITO DE APLICACIÓN

El plan de seguimiento será aplicado a todos aquellos empleados que su resultado en la evaluación del desempeño se encuentre entre los criterios *regular o deficiente*. Este proceso será realizado únicamente por los gerentes, directores y colaboradores con cargos de jefatura del MOPTVDU.

Este documento administrativo está sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas en función a las políticas, objetivos y a las necesidades que surjan a partir de su aplicación, por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la Institución.





Para todo cambio o modificación, será la gerencia de desarrollo del talento humano y cultura institucional, y unidad de formación y desarrollo, directores y supervisores a través de la unidad de capacitación y desarrollo quienes someterán a consideración del señor Ministro, las actualizaciones y modificaciones, así como también de su difusión y aplicación.

SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

La Gestión del Desempeño es un proceso sistemático a través del cual se estima el aporte que los empleados del MOPTVDU realizan para sus fines y objetivos en relación con lo que se espera de ellos.

Así mismo, la evaluación del desempeño vincula el quehacer institucional en relación de las funciones asignadas a los colaboradores y las Direcciones.

Estas consideraciones permiten evaluar las competencias que determinan la viabilidad para alcanzar resultados y objetivos comunes, que redunden en las mejores prácticas para hacer una institución más competitiva.

Además, es la base para evaluar y detectar los mejores elementos humanos; así como también identificar empleados con niveles bajos de eficiencia, a fin de someterlos a un proceso de mejora continua o ejercer en ellos la rotación de puestos, a efecto de fomentar el mejor funcionamiento en la institución.

Con base a lo anterior es importante reconocer:

a) Importancia de la Evaluación del Desempeño.

El análisis del desempeño es un instrumento indispensable que utiliza el MOPTVDU, para evaluar a los empleados. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo y profesionalización, la mejora permanente de resultados y el aprovechamiento adecuado de los colaboradores.





Por otra parte, fortalece la sociabilización entre Direcciones y colaboradores, a fin de crear mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas.

Las evaluaciones de desempeño del MOPTVDU son útiles y necesarias para:

- ✓ Evaluar el comportamiento del personal, en términos de resultados en relación con el trabajo.
- ✓ Conocer el desempeño en función de las competencias y reforzar las mismas a partir de las necesidades de capacitaciones consideradas o los planes de seguimiento de mejora continua establecidos.

Esto posibilita:

- ✓ Detectar las necesidades reales de capacitación.
- ✓ Iniciar un proceso de mejora continua
- ✓ Descubrir puestos claves
- ✓ Armonizar las relaciones de trabajo
- ✓ Descubrir capacidades y/o competencias
- ✓ Motivar a las personas e involucrándolas en los objetivos de la Institución

b) Principales Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño

Las principales aplicaciones que se derivan de esta evaluación son:

➤ Formación y desarrollo.

La gestión del desempeño permite ir detectando los vacíos en la formación profesional, en las habilidades y en las competencias de los servidores públicos, las cuales impiden cumplir adecuadamente sus funciones. Estas necesidades de desarrollo y formación detectadas, constituyen la base para el diseño de planes específicos de mejora continua para los servidores públicos del MOPTVDU.





➤ **Desarrollo de personal**

La información aportada por la Evaluación de Desempeño, permite promover y potenciar el desarrollo de los servidores públicos.

Dependiendo de los resultados, el superior inmediato puede delegar o asignar responsabilidades mayores, modulando el nivel de exigencia para fortalecer su crecimiento dentro de la institución.

➤ **Cultura y Gestión del Cambio del MOPTVDU.**

La ejecución del Sistema de Evaluación de Desempeño, implica un impulso al cambio cultural, ya que la metodología diseñada permite responder a los desafíos originados en la innovación y efectividad en relación a las funciones evaluadas.

c) Importancia del Proceso del seguimiento de mejora continúa

El MOPTVDU, como institución responsable cuenta con una metodología de evaluación del rendimiento laboral, que permite, conocer el comportamiento del individuo en un período determinado, valorando en conjunto actitudes, rendimientos y comportamientos en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Así mismo la organización reconoce la importancia de darle seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación, sobre todo los de aquellos empleados que han presentado debilidades en los aspectos evaluados y que por ende necesitan de acciones correctivas y/o preventivas para evitar que los objetivos en común entre la institución y el empleado pierdan su dirección.

d) Propósitos del plan de seguimiento de mejora continúa

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano reconoce la importancia del recurso humano estableciéndolo como pilar fundamental para el desarrollo integral de los servicios que presta. Consiente del valor que tienen sus empleados es que surge la necesidad de





darle seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación sentando sus bases en los siguientes propósitos a alcanzar:

- ✓ Evaluar el desempeño del empleado en el puesto asignado, a partir de la ejecución de las acciones de mejora planteadas por el evaluador responsable.
- ✓ Incentivar y reconocer la labor del empleado como medida que conlleve a mejorar su rendimiento laboral.
- ✓ Establecer una comunicación continua con el empleado en relación al desempeño de sus tareas, para conocer si existen discrepancias que impidan su óptimo desempeño y de esta manera encontrar alternativas de solución.
- ✓ Planificar el desarrollo y la capacitación futura del empleado no solo para mejorar el rendimiento sino también para mantenerlo y fortalecerlo.

d) Condiciones previas al proceso de seguimiento de mejora continua

El diseño del plan de seguimiento de mejora continua está alineado a la evaluación del desempeño ejecutada en el MOPTVDU, por consiguiente para poder implementarlo es necesario tomar en cuenta aspectos como:

- ✓ Revisión de los resultados de la evaluación del desempeño de cada empleado
- ✓ Identificar los factores objeto de la evaluación en los que el empleado presento debilidades.
- ✓ Identificar las debilidades del evaluado, de manera objetiva para propiciar las acciones de mejora que se apeguen a sus necesidades.





METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO

La metodología para dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño se alinea a las políticas del manual de evaluación del desempeño cuyos responsables serán las direcciones de cada área, mediante un instrumento práctico y fácil de utilizar con el fin de mejorar los resultados posteriores de la evaluación de cada empleado, proponiendo acciones de mejoras a las áreas en las cuales el evaluado muestra deficiencia.

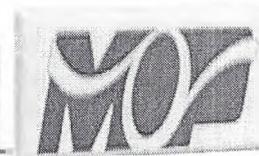
a) Descripción del método

El método del plan de seguimiento es de manera descriptiva-cualitativa, basada en descriptores de factores de desempeño dentro de la institución como Aptitudes personales, Herramientas de trabajo, Actitudes personales, Volumen y calidad de trabajo, Mística de trabajo y conocimiento de la Institución, afectividad y clima laboral el cual necesitan acciones de mejora.

b) Descripción del procedimiento para el seguimiento.

1. Realizara sus reportes de forma escrita siguiendo las indicaciones del instructivo e instrumento de aplicación.
2. El evaluador para proceder con el plan de seguimiento de mejora deberá conocer los resultados posteriores de la evaluación del desempeño laboral del evaluado.
3. Deberá identificar las áreas y aspectos con un rango bajo, en cual deberá proponer acciones de mejoras.
4. Dara seguimiento continuo identificando avances o retrocesos en la áreas según las propuestas de acciones.





c) Descripción del instrumento.

El instrumento es de manera descriptiva-cualitativa sintetizada por factores de desempeño de la institución donde se describirán los aspectos de bajo rendimiento de los empleados, seguido se describirán acciones de mejoras por parte del evaluador y se planteara el plazo de ejecución en el que se espera obtener resultados de mejora.

d) Responsables del proceso del seguimiento.

La aplicación del plan de seguimiento está contemplada que su utilización será únicamente para el personal con cargos específicos como:

1. Direcciones/ colaboradores con cargo de jefatura.

Comprende a los empleados que desempeñan puestos con carácter de directores/gerentes o coordinadores y jefaturas que sus funciones implican autoridad y responsabilidad de dirección, supervisión, coordinación y control con respecto al trabajo de otros.

e) A quienes va dirigido el proceso de seguimiento.

La aplicación del plan de seguimiento está dirigido al personal del MOPTVDU con cargos específicos como

1. Colaborador técnico.

Incluye a los empleados con una vasta experiencia para desarrollar una actividad específica, no cuentan con personal bajo su cargo.

2. Colaborador administrativo.

Incluye a los empleados que realizan actividades administrativas, los cuales son de apoyo logístico y sirven de sostén en las actividades generales de toda la institución.





3. Colaborador de apoyo.

Se incluye al personal que realiza tareas de limpieza, mantenimiento, reparación de equipo y edificios, así como el personal que conduce automotores.

FACTORES DE SEGUIMIENTO DURANTE EL PROCESO.

Los factores a tomar en cuenta en el plan de seguimiento de mejora continua son los establecidos en la evaluación del desempeño, con la variante, que durante el proceso de seguimiento se registraran las debilidades detectadas en relación a dichos factores durante la evaluación realizada con anterioridad.

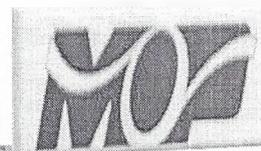
N°	FACTORES	CONCEPTO
1	Aptitudes personales	Conjunto de conocimientos básicos, técnicos y especializados de la competencia, que permiten poner en práctica las habilidades necesarias, para el desempeño de las labores, de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo.
2	Herramientas de trabajo.	Equipo y herramientas indispensables para poner en práctica todas las aptitudes personales, a efecto de alcanzar los resultados esperados, en función de metas y objetivos institucionales.
3	Actitudes personales.	Conjunto de cualidades, que rigen el comportamiento personal a efecto de fomentar principios y valores en el que hacer laboral y contribuir al incremento de eficiencia en los empleados.
4	Volumen y calidad de trabajo.	Desarrollo del volumen de actividades laborales en condiciones normales, imprevistos o bajo presión realizándolos en periodos de tiempo establecidos, así como también la eficiencia y calidad de





		resultados esperados en función de los objetivos institucionales.
5	Mística de trabajo y conocimiento de la Institución.	Aspectos motivacionales que permiten participar en eventos de capacitación e institucionales, así como también poner en práctica conocimientos básicos y técnicos requeridos por la naturaleza del puesto de trabajo.
6	Afectividad	El área afectiva engloba todas las conductas referentes a sentimientos, valores, actitudes que se manifiestan en la persona.
7	Clima laboral	Aspectos propios que pretenden un buen ambiente humano y físico para el buen desarrollo de productividad y satisfacción personal del empleado.





INSTRUCTIVO

Para utilizar y diligenciar el formato del plan de seguimiento de mejora continua, es necesario seguir los siguientes pasos:

- A. **Datos generales:** debe llenar cada casilla con la información general que se le solicita. No debe omitir ningún dato.
- B. **Criterio de evaluación final:** Marcara con una X la casilla del resultado obtenido en la evaluación del desempeño y que es objeto del proceso de seguimiento de mejora continua.
- C. **Descripción:** de acuerdo a los aspectos evaluados con anterioridad, deberá indicar en las casillas correspondientes cuales fueron las características en las que el empleado presenta mayor carencia. Aquellos aspectos que merecen acciones correctivas
- D. **Acciones de mejora (propuestas):** escriba las actividades que usted planteará como acción de mejora a las debilidades encontradas en la persona evaluada.
- E. **Plazo de ejecución:** marcara con una X en la casilla correspondiente de acuerdo al plazo que usted determine que será necesario para poder evidenciar un resultado de mejora, por cada propuesta planteada.
- F. **Indicador del cumplimiento alcanzado:** en este indicador deberá marcar con una X en la casilla correspondiente cual fue el nivel de cumplimiento obtenido durante el plan de mejora.
- G. **Objetivos planteados:** Describa brevemente el objetivo que se pretende lograr con las acciones de mejora planteadas para subsanar la debilidad.
- H. **Metas a alcanzar:** Defina la meta a alcanzar identificando la unidad de medida.
- I. **Observaciones y/o comentarios:** Presente comentarios u observaciones que considere necesarios.



J. Recomendaciones al respecto

Con el propósito de lograr un alto grado de objetividad en el proceso de seguimiento de mejora continua de los resultados de la evaluación del desempeño, se deben tener en cuenta estas recomendaciones:

- ✓ Lea en forma completa el formulario, analice cada concepto registre en cada uno de ellos las debilidades encontradas durante la evaluación.
- ✓ Al momento de plantear las acciones de mejora que considere pertinente use su propio criterio y no tenga en cuenta la impresión general del evaluado. Recuerde que son acciones que beneficiaran el rendimiento del empleado
- ✓ Tenga en cuenta que las acciones de mejora van enfocadas a acrecentar el buen desempeño de la persona y no el puesto de trabajo. Caso contrario, si el rendimiento desfavorable del empleado se debe a las deficientes condiciones de trabajo
- ✓ El plan de seguimiento de mejora continúa esta alienado a la evaluación del desempeño, por lo cual se mide en términos de cumplimiento de los requerimientos que demanda el puesto.
- ✓ Al momento de plantear las acciones de mejora No se deje influenciar por hechos aislados no comunes, ni por sentimientos personales.
- ✓ Tenga en cuenta que es muy difícil que exista un grupo, o sector, o departamento cuyo personal sea todo muy bueno o todo muy malo. El plan de seguimiento es para optimizar el funcionamiento a nivel institucional.
- ✓ Esta evaluación refleja su aptitud para proponer objetivamente acciones de mejora que beneficien al personal que tiene a su cargo.





Instrumento para el seguimiento de la mejora continua del desempeño laboral de los empleados del MOPTVDU

OBJETIVO: Registrar todos aquellos aspectos que se originaron en la evaluación del desempeño como debilidades o deficiencias en el trabajador, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que le permita renovar su rendimiento laboral para elevar los resultados obtenidos y poder alcanzar lo previsto por la Institución.

A. Datos generales				
❖ Nombre y Apellido del Evaluado				
❖ Unidad organizativa				
❖ Cargo del evaluado				
❖ Fecha				
❖ Evaluador				
❖ Cargo del Evaluador				
B. Criterio de evaluación final				
Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
C. Descripción				
Debilidades detectadas (Identificación de carencias o aspectos que necesiten acciones correctivas en el trabajador)				
Aptitudes personales				





Herramientas en el trabajo	
Actitudes personales	
Volumen y calidad de trabajo	
Mística de trabajo y conocimiento de la institución	
Área emocional	
Clima laboral	





D. Acciones de mejora (propuestas)	E. Plazo de ejecución		
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
F. Indicador del cumplimiento alcanzado			
Satisfactorio		Aceptable	Necesita mejorar
G. Objetivos planteados			
H. Metas a alcanzar			
I. Observaciones y/o comentarios			
Firma evaluador:	Firma evaluado:		
Nombre:	Nombre:		
Cargo:	Cargo:		
Sello:			





GLOSARIO

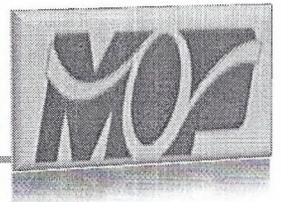
- ☞ **Mística:** Es tener en el ser, el optimo agrado por el trabajo haciéndolo con gusto, responsabilidad y ética.
- ☞ **Aptitud:** Capacidad o buena disposición de ejercer o desempeñar una determinada actividad.
- ☞ **Actitud:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea el servidor publico para hacer las cosas.
- ☞ **Evaluación:** Proceso sistemático a través del cual se estima el aporte que los miembros de la Institución realiza para sus fines y objetivos en relación con lo que se espera de ellos
- ☞ **Clima organizacional:** son percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización y producto de la interacción con la misma, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Por tanto es una percepción más personal que de la organización, pues para unos y otros puede significar algo distinto.
- ☞ **Competencias actitudinales:** Son aquellos componentes y comportamientos actitudinales de un individuo que muestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo. Tales como Liderazgo, Astucia, Recursividad y Toma de decisiones





- ❖ **Competencias aptitudinales:** Es la capacidad o habilidades que tiene una persona para realizar satisfactoriamente una actividad laboral adquiriendo el mínimo de recursos para poder desempeñar correctamente la actividad.
- ❖ **Competencias laborales:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un individuo debe poseer para desempeñarse de manera apropiada en un entorno laboral determinado.
- ❖ **Cultura Organizacional:** Son una serie de creencias y lineamientos básicos compartidos por los miembros de una organización y que definen de manera elemental la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. Valores, normas y declaraciones sobre lo que es importante para la empresa y cómo debe tratarse a los empleados.
- ❖ **Objetividad:** Es la capacidad de ver y analizar las situaciones de la manera correcta y como son, no como el individuo en particular las quiere ver.
- ❖ **Seguimiento:** Observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso en el ámbito laboral, con el fin de optimizar el rendimiento del individuo y de la institución.
- ❖ **Acciones de mejora:** toda acción que incrementa la capacidad de la organización para cumplir los objetivos planteados, a través del óptimo rendimiento de su talento humano.





VIGENCIA

El presente plan de seguimiento para la mejora continua del desempeño laboral de las y los empleados del MOPTVDU, entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación, por parte de las autoridades ministeriales.

San Salvador noviembre de 2016

Aprobado por:



Gerson Martínez

Ministro de obras públicas, transporte,
y de vivienda y desarrollo urbano