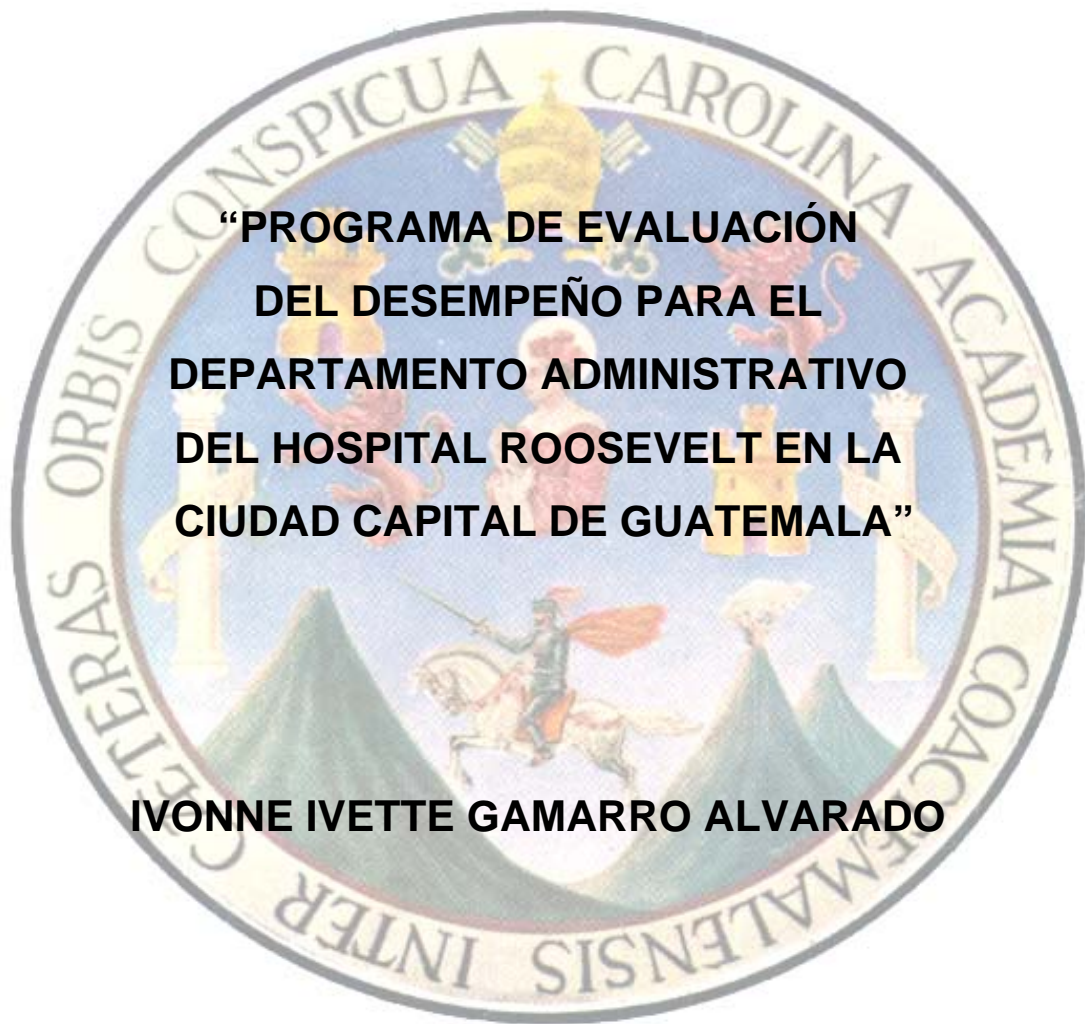


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



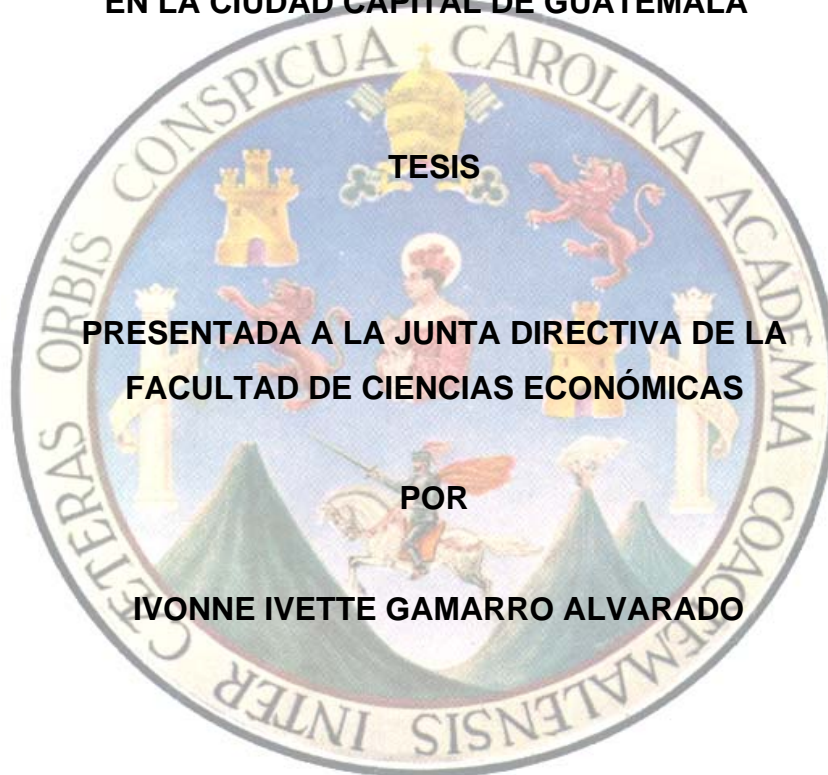
**IVONNE IVETTE GAMARRO ALVARADO**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL ROOSEVELT  
EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**



**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

**JURADO EXAMINADOR DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística:	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Área Mercadotecnia-Operaciones:	Lic. Samuel Aceituno Juárez
Área Administración-Finanzas:	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala, 28 de abril de 2009

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

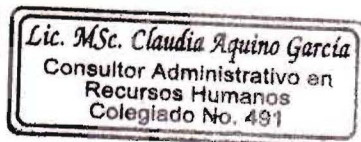
Licenciado Secaida:

En atención a la designación del Decanato, de fecha **veinte** de febrero de 2008, le informo que he procedido a asesorar a la estudiante **Ivonne Ivette Gamarro Alvarado**, con carné estudiantil 199816631, durante la elaboración de su tesis titulada **"PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL ROOSEVELT EN LA CIUDAD CAPITAL"**.

El estudio se desarrolló de acuerdo a los lineamientos y requerimientos establecidos por la Facultad, y se convierte en un aporte valioso para la institución en la que se realizó.

En tal sentido, me satisface dictaminar favorablemente y recomendar que se acepte el trabajo en mención para continuar con el proceso establecido.

Atentamente,



Lic. Claudia Elizabeth Aquino García, MSc.  
Colegiada No. 0491



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECINUEVE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto UNICO, inciso 1.3 del Acta 25-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de noviembre de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 116-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de agosto de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL ROOSEVELT EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante IVONNE IVETTE GAMARRO ALVARADO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.

  
REVISADO



## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Mi papito celestial, por guiarme en mis estudios y fortalecerme para triunfar en la vida.

### **A mis padres**

Benjamín Gamarro Herrera y Bertha Alicia Alvarado Vásquez por su amor y apoyo incondicional.

### **A mis Hermanas**

Con mucho cariño y respeto.

### **A mis sobrinos**

Con especial aprecio y amor por llenar mi corazón con su ternura.

### **A mis Maestros y Docentes**

Con especial afecto porque fueron mis mentores, a mi asesora de tesis, Licenciada Claudia Elizabeth Aquino García por su tiempo y dedicación para la culminación de este trabajo, le pido a Dios que la bendiga siempre.

### **A mis amigos y amigas**

Por ser sinceros y porque siempre tuvieron una palabra de apoyo para demostrar su cariño. No necesito mencionar sus nombres porque ellos ya se sienten aludidos.

A la Facultad de Ciencias Económicas y

A la Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios.

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Administración del recurso humano	1
1.1.1 Administración	1
1.1.2 Recursos Humanos	1
1.1.3 Administración del recurso humano	1
1.1.3.1 Planeación y organización del personal	3
1.1.3.2 Captación y selección del recurso humano	4
1.1.3.3 Inducción del recurso humano	5
1.1.3.4 Descripción y análisis de cargos	6
1.2 Evaluación del desempeño del personal	6
1.2.1 Definiciones de evaluación del desempeño	7
1.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño del personal	8
1.2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño	9
1.2.4 La responsabilidad de los evaluadores	9
1.2.5 Proceso de la evaluación del desempeño	10
1.2.6 Métodos de la evaluación del desempeño	11
1.2.6.1 Escalas de calificación o escalas gráficas	11
1.2.6.2 Selección forzada	14
1.2.6.3 Investigación de campo	15
1.2.6.4 Incidentes críticos	16
1.2.6.5 Lista de verificación	17
1.2.6.6 Evaluación participativa por objetivos (EPPO)	18
1.2.6.7 Evaluación de retroalimentación de 360°	19
1.2.7 Factores ambientales que influyen en la evaluación del desempeño	20
1.2.7.1 Falta de objetividad	21
1.2.7.2 El error halo	21

1.2.7.3 La indulgencia	21
1.2.7.4 La tendencia central	21
1.2.7.5 Prejuicios	22
1.2.7.6 La manipulación	22
1.3 Programa de evaluación del desempeño y plan de acción	22
1.3.1 Programa	22
1.3.2 Programa de evaluación del desempeño	22
1.3.3 Contenido de un programa de evaluación del desempeño	23
1.3.4 Plan de acción	23

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL ROOSEVELT Y DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

2.1 Marco Institucional	24
2.2 Generalidades del Hospital Roosevelt	28
2.2.1 Misión, visión, objetivos, estrategias y políticas del Hospital Roosevelt	28
2.2.1.1 Misión del hospital	28
2.2.1.2 Visión del hospital	28
2.2.1.3 Objetivos del hospital	29
2.2.1.4 Estrategias del hospital	29
2.2.1.5 Políticas del hospital	29
2.2.2 Aspectos legales aplicables a la unidad objeto de estudio	30
2.3 Administración del recurso humano del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	33
2.3.1 Nivel administrativo	34
2.3.2 Nivel operativo	34
2.4 Planeación y organización del personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	39
2.5 Captación y selección del personal del Departamento Administrativo	



del Hospital Roosevelt	44
2.6 Inducción del recurso humano del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	47
2.7 Descripción y análisis de puestos del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	49
2.8 Análisis de lo que se hace en función del desempeño del personal en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	51
2.9 Objetivos que se le asignan a la evaluación del desempeño	54
2.10 Proceso que se utiliza actualmente para evaluar el desempeño del personal	55
2.10.1 Es utilizado como base el manual de descripción de puestos	58
2.10.2 Períodos que se evalúan	58
2.10.3 Registros que hacen sobre los resultados de la evaluación del desempeño	60
2.11 Unidad responsable de realizar la evaluación del desempeño	62
2.12 Resultados obtenidos de la evaluación del desempeño	63
2.12.1 Beneficios para los trabajadores	63
2.12.2 Las medidas disciplinarias que se aplican a los trabajadores	65
2.12.3 Los incentivos que se proporcionan a los empleados que tienen un buen desempeño laboral	65
2.13 Método que utiliza para la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	68

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL ROOSEVELT EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA**

3.1 Justificación de la propuesta	71
3.2 Introducción	72
3.3 Objetivos de aplicación del programa de evaluación del desempeño en	

el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	73
3.4 Políticas de aplicación del programa de evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	74
3.5 Estrategias de aplicación del programa de evaluación del desempeño en Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	74
3.6 Metas para la aplicación del programa de evaluación del desempeño	75
3.7 Actividades del programa de evaluación del desempeño	76
3.8 Calendarización de las actividades de evaluación del desempeño	76
3.9 Organización del programa de evaluación del desempeño para el el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt	77
3.10 Ejecución del programa de evaluación del desempeño	77
3.10.1 Funciones de la dependencia responsable	77
3.10.2 Campo de aplicación de la evaluación del desempeño	84
3.10.3 Recursos humanos, físicos y materiales a utilizar	84
3.10.4 Costos del programa de evaluación del desempeño	85
3.10.5 Documentos de apoyo para el programa de evaluación del desempeño	86
3.11 Control y monitoreo del programa de evaluación del desempeño	86
3.11.1 Hoja de verificación	87
3.12 Valoración y retroalimentación del programa de evaluación del desempeño	89
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	104

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Estimación de costos del programa de evaluación del desempeño para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt (en quetzales) año 2008	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad de Guatemala	33

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Distribución del personal en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	36
2	Distribución del personal encuestado en los puestos del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	37
3	Rango de tiempo que los trabajadores llevan de laborar en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	38
4	Planificación de las actividades del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	40
5	Momento en que el jefe de cada área indica los objetivos del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	41

6	Número de puestos desempeñados por los trabajadores en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	42
7	Instructivo que informa sobre los procedimientos de las actividades que los empleados deben realizar en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	43
8	Nivel académico requisito para optar a una plaza en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	45
9	Políticas de selección utilizadas para la contratación de personal en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	46
10	Tiempo que dura la inducción para los nuevos empleados en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	48
11	Acceso a la información necesaria para que los empleados realicen su trabajo en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	50
12	Aceptación y Realización de las tareas a tiempo por el personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt de la ciudad capital de Guatemala año 2008	52
13	La contribución de los empleados en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	53
14	Objetivo de la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	54

15	Evaluación del estado emocional de los empleados del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	56
16	Motivación de los empleados para tener un desempeño eficiente en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	57
17	Calendarización de la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	59
18	Determinación del aumento de salario a través de la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	61
19	Persona responsable de realizar la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	62
20	Ambiente de trabajo en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad Capital de Guatemala año 2008	64
21	Incentivos para el personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	68
22	Método de evaluación del desempeño utilizado para evaluar al personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	70

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Evaluación del Desempeño por Escala de Calificaciones o Escalas Gráficas	13
2	Evaluación del Desempeño por Selección Forzada	14
3	Evaluación del Desempeño por Investigación de Campo	15
4	Evaluación del Desempeño por Incidentes Críticos	16
5	Evaluación del Desempeño por Lista de Verificación	17
6	Fecha en que se iniciaron los servicios profesionales en el Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala	26
7	Días de asuetos y feriados estipulados para los trabajadores en la ciudad capital de Guatemala	67
8	Calendarización de la propuesta del programa anual de actividades del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008	81
9	Recursos a utilizar para la implementación del programa de evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt año 2008	84
10	Rangos y sugerencias para la toma de decisiones en la aplicación de la evaluación del desempeño	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Boleta de encuesta	105
2	Información importante para la elaboración de la boleta	115
3	Guía para el evaluador	117

## INTRODUCCIÓN

El Hospital Roosevelt por su característica de servicio a la población guatemalteca necesita contar con el personal adecuado para prestar sus servicios por lo que el **“Programa de Evaluación del Desempeño, para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la Ciudad Capital de Guatemala”**; se considera de gran ayuda, ya que permitirá proponer soluciones al desempeño en las actividades realizadas en la unidad objeto de estudio, porque es importante que una institución que presta servicios de salud, esté comprometida con sus empleados.

El presente estudio se relaciona con el fenómeno que ha venido presentando el departamento, debido a la problemática que consiste: en el temor a la acusación de robo, estrés por la presión del tiempo, falta de colaboración de los compañeros de trabajo, baja autoestima y descalificación por el servicio que desempeñan, no hay respeto de parte de jefes y subalternos, no existe comunicación, entre otros; y por ser una institución con finalidad de servicio a la población guatemalteca, debe evaluarse como se están desarrollando las actividades que desempeñan los empleados dentro de la entidad.

El estudio y la propuesta haciendo uso de una metodología descriptiva, se desarrolla en tres capítulos:

El primer capítulo contiene la descripción de algunos fundamentos teóricos que sirven de base para conocer y establecer la importancia de un Programa de Evaluación del Desempeño como parte trascendental de la Administración de Recursos Humanos.

En el segundo capítulo, se describen los antecedentes del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, la metodología utilizada actualmente, las áreas de estudio y se analizan los resultados del estudio realizado para conocer como se debería desarrollar la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, cuyos hallazgos sirvieron para justificar y reconocer la necesidad que existe de implementar un Programa de Evaluación del Desempeño.

El tercer capítulo, contiene la propuesta del Programa de Evaluación del Desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital, en el cual se describen los lineamientos administrativos y operativos para su implementación.

Finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones que ha criterio son necesarias para la propuesta.



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Administración del recurso humano**

La administración del recurso humano es de gran importancia dentro de toda organización, es por ello que con el fin de otorgarle el valor necesario, se penetra en los temas que ayudan a comprender la necesidad de investigar más sobre cómo administrar este recurso, a continuación se definirá cada uno de los conceptos.

#### **1.1.1 Administración**

La administración de manera general se define como: “un proceso de cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar.” (7:2)

El término administración se refiere al: “proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas y por medio de ellas.” (14:5)

#### **1.1.2 Recursos humanos**

“Es el grupo de personas que componen una organización.” (18:6) No existe organización sin recurso humano, ya que las personas se encargan de ejecutar y realizar las actividades que permiten alcanzar los objetivos de la empresa, por lo tanto es necesario administrar de la mejor manera dicho recurso.

#### **1.1.3 Administración del recurso humano**

La administración del recurso humano: “significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con actitud positiva y favorable.” (5:165)

“Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e

impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que los trabajadores deseen permanecer en la organización.” (5:126)

Para la aplicación del tema en estudio es considerado como administración de recursos humanos, el proceso que permite a una institución tener empleados competentes que alcanzan el desarrollo de las actividades institucionales, con capacidad y sosteniendo su alto nivel de desempeño a largo plazo.

También se especifica el proceso de administración de recursos humanos, el cual permite comprender mejor aun, este recurso tan importante dentro de una institución.

“El proceso de administración de recursos humanos presenta diversos pasos que al realizarlos de manera correcta permiten a la organización ser competente, los primeros cuatro representan la planeación de los recursos humanos, luego este recurso necesita ser auxiliado para que se adapten a la organización y así, asegurarse que sus habilidades y conocimientos se mantengan actualizados. Las últimas etapas identifican problemas de desempeño como, corregir y ayudar a los empleados a sostener su nivel de desempeño a lo largo de su carrera.” (14:359)

Por lo detallado y para su estudio se define, que toda empresa o institución que cuenta con personal calificado debe poner en práctica los requisitos siguientes: los objetivos, la fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal, con análisis de puestos y con un medio de requisición adecuado.

Para concluir, es necesario delegar funciones a quién corresponda; “Para que un departamento de recursos humanos cumpla con su función es necesario que tome en cuenta las etapas generales de la administración, por lo que debe ser preciso darle la importancia que tienen para beneficio de la institución; a continuación se enlistan:

- a) Planeación,
- b) Organización,
- c) Captación o reclutamiento,
- d) Selección,
- e) Descripción y análisis de cargos.” (14:359)

### **1.1.3.1 Planeación y organización del personal**

La planeación y la organización del recurso humano son elementos que permiten alcanzar los objetivos y metas de una institución con éxito. Por eso es necesario describirlos; “La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica los gerentes de línea y los especialistas del personal diseñan planes que apoyan la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existen con una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter: estratégico, operativo y funcional. En el campo internacional un número creciente de ejecutivos hace énfasis en sus planes de recursos humanos.” (18:122)

Luego de planificar el recurso humano, para una institución se hace necesario definir los puestos de trabajo y para ello se recurre a la organización como un elemento importante de la administración, “La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos.” (5:34)

La planificación y organización son importantes para mantener una mejor comunicación y alcanzar los objetivos de las instituciones, por lo que se ha considerado en la unidad objeto de estudio poner especial atención a estos elementos, ya que sin una buena planificación no se podrán identificar las necesidades más comunes y una buena organización ayudará a resolver problemas de urgencia.

### **1.1.3.2 Captación y selección del recurso humano**

La captación del recurso humano, actualmente es conocida como reclutamiento; el cual se define como: “El proceso para tratar de localizar y exhortar a los solicitantes potenciales, a que soliciten las vacantes existentes o que habrán.” (15:100)

Otros autores dicen que: “es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.” (18:150) Lo cierto es que sin reclutamiento de personal, sea de cualquier forma, no puede seleccionarse a la persona idónea y con los requisitos necesarios para el puesto.

A la captación le sigue la etapa de selección de personal, para realizarla se debe contar antes con un grupo idóneo de solicitantes a un puesto, que ha sido diseñado a través de la organización y planificado con las características necesarias: “Selección del recurso humano es un proceso, que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.” (18:180)

Luego que se selecciona a una persona y ésta es contratada para ocupar determinado puesto, necesita orientación y ser introducida a la institución y al puesto de trabajo por medio de la persona adecuada, que conozca la entidad y

se identifique con ella; es por ello que se le delegó al departamento de recursos humanos esa función.

La captación y la selección del recurso humano influyen en el desempeño laboral y el desarrollo, si se ha realizado la mejor elección entre los candidatos, esto incrementa el potencial para alcanzar los objetivos fijados.

### **1.1.3.3 Inducción del recurso humano**

La inducción es una parte muy importante dentro de toda institución porque es el “Proceso mediante el cual se convierte al personal de nuevo ingreso en parte integral de la administración, transmitiendo la información necesaria para obtener un rendimiento al máximo de la potencialidad.

La inducción u orientación es un programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización. Está diseñada para ofrecer a los empleados nuevos, la información que necesitan para desempeñarse en forma cómoda y eficaz, dentro de la institución.” (7:260)

Es muy importante que la persona que recibe la información logre primero identificarse con el personal de la institución, para que la persona que informa se sienta segura al hablar de la institución, esto permitirá alcanzar el objetivo primordial de reducir problemas consecuentes de no tener una introducción adecuada.

“La inducción se da de tres formas: 1) información general sobre la rutina laboral diaria; 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización y 3) una presentación detallada (quizás un folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones de la organización.” (16:351)

El trabajador que proporciona sus servicios a una institución por primera vez, se caracteriza por varios aspectos: actúa con inseguridad, se siente ajeno a ella, no conoce la estructura administrativa y no tiene certeza de las condiciones laborales de su puesto. Debido a ello se considera de gran importancia la inducción del recurso humano, eso significa hacer que el temor no invada el desempeño de cada uno, sino al contrario lograr la eficacia y eficiencia en el trabajo.

#### **1.1.3.4 Descripción y análisis de cargos**

Parte de la inducción que se le da al personal de nuevo ingreso sobre el cargo que va a desempeñar es: la descripción y análisis del puesto. “La descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la numeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.” (5:331)

Es necesario resaltar que tanto la descripción de puestos como el análisis son importantes y se deben dar a conocer, ya que si el empleado no tiene noción de las responsabilidades y obligaciones que adquiere, no se le puede exigir un desempeño eficiente.

### **1.2 Evaluación del desempeño del personal**

La evaluación del desempeño es un sistema que permite conocer el rendimiento laboral de los empleados, actualmente en las organizaciones que enfrentan los cambios de la globalización es utilizada como medio para detectar en qué,

aspectos es necesario elevar el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados, así como conocer las fortalezas y debilidades del personal.

### **1.2.1 Definiciones de evaluación del desempeño**

“Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño en equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, su enfoque en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de estimación eficaz valora los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan, qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización. El proceso incluye la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal, capacitación y desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera y programas de compensación. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel del desempeño individual y de equipos, con el propósito de elaborar los planes adecuados de desarrollo.” (12:252)

La evaluación del desempeño puede generar algunas incomodidades al evaluador o ansiedad a los empleados, si éstos no tienen conocimiento de los objetivos de la evaluación, es por ello que: “La evaluación del desempeño debe ser dinámica, integral y de proceso continuo, y no simplemente un acontecimiento periódico. Las evaluaciones del desempeño ofrecen importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo, por lo que los empleadores deben negarse a prescindir de ellas.” (12:253)

Entre sus muchos propósitos, están: obtener mejores resultados y lograr la eficiencia. Por lo tanto, si el departamento de recursos humanos implementa el

programa relacionado con el desempeño y cuyo enfoque está en los empleados es una acción muy adecuada y positiva.

### **1.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño del personal**

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar el objetivo básico – mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa -, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar de tres maneras:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.” (5:364)

Los objetivos intermedios que se complementan con los objetivos fundamentales son: “adecuación del individuo al cargo, capacitación y mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados”, (5:364) resultados que permiten a la institución encontrar soluciones para los conflictos encontrados y por medio de la práctica elevar el rendimiento de los trabajadores.



### **1.2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño**

“Los beneficios que se esperan obtener de la evaluación del desempeño pueden ser a corto, mediano y largo plazo y sus principales beneficiarios son el individuo, el gerente y la organización.

Entre los **beneficios para el jefe** se encuentra, que el jefe puede comunicarse con los subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

**Para los subordinados el beneficio puede ser**, conocer qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de interés, etc).

**Para la organización el beneficio primordial** permitirá, dar mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo con ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.” (5:265)

La evaluación del desempeño tiene varios usos, su meta principal es mejorar el desempeño individual y organizacional, aunque se encuentra un problema potencial y una causa posible de insatisfacción; se debe procurar cumplir con los objetivos fundamentales para que los beneficios sean los esperados.

### **1.2.4 La responsabilidad de los evaluadores**

“En la mayoría de organizaciones, es el departamento de recursos humanos el responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño.

Entre las personas que califican al empleado se encuentran, el supervisor del empleado, los subordinados de los superiores, los colegas que trabajan cerca del evaluado, la autoevaluación, si se considera que los empleados entienden los objetivos y los criterios usados para la evaluación.

La evaluación que tiene un grado de éxito para la empresa es la del cliente, porque muestra un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio.” (12:260)

Es de mucha importancia para las organizaciones identificar a las personas encargadas de la evaluación del desempeño porque dependerá de ellas el establecimiento de metas y del período que debe abarcar la evaluación. Además es importante que el supervisor, gerente de la unidad o jefe de sección realice la evaluación, ya que es la persona encargada de capacitar a los subordinados.

### **1.2.5 Proceso de la evaluación del desempeño**

“El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es, identificar las metas del desempeño, para proseguir la comunicación de las metas a los interesados y establecer criterios de desempeño, de ello dependerán las decisiones que se tomen con respecto a quién será el responsable de la evaluación, cuál será el período de evaluación, qué métodos se utilizarán y la función del *software* si es pertinente, el paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.” (12:257)

“Las evaluaciones formales del desempeño se preparan generalmente en intervalos específicos, por lo que la retroalimentación del desempeño una vez al año no es suficiente. El departamento de recursos humanos debe condicionar a los gerentes a entender, que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su trabajo diario. Es necesario relacionar la comunicación del

desempeño con el ciclo laboral actual. Así los análisis de los logros pueden ir al mismo ritmo que las nuevas metas y prioridades, los cambios ocurren tan rápidamente que los empleados necesitan revisar sus objetivos y funciones propias, durante todo el año para realizar los cambios correspondientes.” (12:261)

Si no se pueden identificar los criterios más comunes como los rasgos que permitirían conocer la actitud de una persona o el comportamiento, tampoco se pueden estudiar las habilidades, ya que estos dependerán de los fines de la institución y será el departamento encargado, quien tome las decisiones necesarias para determinar el potencial del empleado.

### **1.2.6 Métodos de la evaluación del desempeño**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano, métodos tradicionales y modernos de evaluación del desempeño. “No es tarea Fácil Evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Es muy común desdoblarse esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica) trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional).” 6:204

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y lista de verificación.

#### **1.2.6.1 Escalas de calificación o escalas gráficas**

Algunos autores, denominan escalas de calificación al método que es utilizado para calificar a los empleados de acuerdo con los factores definidos. “Este

método permite que los evaluadores registren sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, definidas por medio de adjetivos como sobresalientes, cumple con las expectativas o necesita mejorar. Permite el uso de más de un criterio de desempeño cuando se cuantifican las calificaciones, el método facilita la comparación del desempeño de los empleados y los factores se eligen entre los relacionados con el puesto y las características personales.

Es importante que cada evaluador interprete los factores y grados de la misma manera. A esto se debe que los evaluadores adquieren esta habilidad por medio de la capacitación en evaluación del desempeño.” (12:261)

Para Idalberto Chiavenato, este método es conocido como escalas gráficas y lo describen de la siguiente manera, “es basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización, en general va de 5 a 10 factores. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor y se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo y satisfactorio.

Definidos los factores, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación.

Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (optimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor. Con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala gráfica de evaluación.

**Tabla 1**

**Evaluación del desempeño de Escala de Calificaciones o Escala Gráfica**

actores	Optimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiencias
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: tomada del libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato. Pag. 206

Método muy útil, que al tener bien definidos los factores a calificar sobre las características del puesto, es de fácil aplicación y comparación del desempeño y evaluación.

### 1.2.6.2 Selección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.

**Tabla 2**  
**Evaluación del desempeño por Selección Forzada**

Evaluación de desempeño			
Nombre: _____			
Cargo: _____ Departamento: _____			
En seguida, encontrará bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.			
	Nº	+	-
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Dificultad con los números Es muy sociable			
Tiene espíritu de equipo Es ordenado No soporta la presión Acepta críticas constructivas			
Buena presentación personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Dificultad para tomar decisiones			
Dificultad para tratar a las personas Buena iniciativa Hace reclamos Teme pedir ayuda			
Potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y demorado Conoce su trabajo			
Nunca se muestra antipático Producción razonable Buena memoria Se expresa con dificultad			

Fuente: tomado del libro de Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato. Pag. 207

### 1.2.6.3 Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación del desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

**Tabla 3**  
**Evaluación del desempeño por Investigación de Campo**

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____ Departamento: _____	
1. Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?	
2. El desempeño fue: ¿Más que satisfactorio? ¿satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿ Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento? ¿Ya recibió entrenamiento? ¿Cómo?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a éste empleado? ¿Por encima o por debajo del estándar? 16. ¿Éste desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Tomada del Texto de Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato. Pag. 208

#### 1.2.6.4 “Incidentes críticos

Requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables. Cuando una acción de este tipo afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra. Al final del período de la evaluación se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño y de esta forma abarcar todo el período.” (12:264)

Según el punto de vista del autor Idalberto Chiavenato, este método es “basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado.

**Tabla 4**  
**Evaluación del desempeño por Incidentes Críticos**

Evaluación de desempeño			
Nombre: _____			
Cargo: _____ Departamento: _____			
<b>Aspectos excepcionalmente positivos</b>		<b>Aspectos excepcionalmente negativos</b>	
Sabe tratar con las personas		Presenta muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta de visión general del tema	
Presenta ideas innovadoras		Demora en toma de decisiones	
Tiene características de liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad de argumentación		Dificultad APRA manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Fuente: tomada del libro de Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato. Pag. 209

Técnica que permite llevar un registro de todas las actividades laborales que se realizan durante un período de trabajo, es muy útil su aplicación conjuntamente



con el método de **Escalas de Calificación**, ya que se complementan lo cual permite alcanzar los objetivos a corto plazo.

### 1.2.6.5 Lista de verificación

Basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.“ (6: 204)

**Tabla 5**  
**Evaluación del desempeño por Lista de Verificación**

Evaluación de desempeño					
Nombre: _____					
Cargo: _____	Departamento: _____				
Área de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimientos del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

Fuente: tomada del libro de Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato. Pag. 210

Las tendencias en la evaluación de desempeño humano presenta nuevos enfoques, entre estos a la autoevaluación, autodirección de las personas, proporcionando mayor participación al empleado en la planeación personal para el futuro y el mejoramiento continuo del desempeño.

Hoy en día se han marcado dos factores importantes de la evaluación del desempeño, uno es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos, y el otro en la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones.

#### **1.2.6.6 “Evaluación participativa por objetivos (EPPO)”**

Avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que surge la vieja administración por objetivos (APO). La EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora. Dentro de esta nueva EPPO emergente, la evaluación de desempeño atraviesa seis etapas:

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

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. El primer paso es la

fijación de los objetivos, segundo paso elaborar planes de acción, tercer paso revisar el progreso y el cuarto paso la evaluación de desempeño global. “(6: 213)

#### **1.2.6.7 “Evaluación de retroalimentación de 360°**

Incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas, solo es adecuado con propósito de desarrollo. Todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas miembros del equipo, así como clientes internos y externos para asignar una calificación.

Se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales y proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona. Aunque existen razones basadas en la inquietud de que cuando los evaluadores consideran que pueden lastimar a otros, no serán honestos. Otro punto de vista es una perspectiva opuesta, la información que proporcionan los colegas quienes pueden ser competidores en aumentos de sueldos y promociones, podrían distorsionar intencionalmente la información y sabotear al colega.

“Las seis mejores prácticas que las organizaciones usan para obtener la médula de la evaluación de retroalimentación de 360° se enlistan a continuación:

- Utilizar el sistema principalmente para el desarrollo individual.
- Vincular el proceso con las prioridades estratégicas.
- Ejercer un control de Administración estricto sobre cada aspecto del proceso.
- Utilizar niveles directivos como modelos a seguir.
- Utilizar capacitadores internos altamente calificados.
- Evaluar el rendimiento sobre la inversión o la eficacia del proceso.

(El mayor riesgo con la retroalimentación de 360° es la confidencialidad).

Muchas empresas abastecen externamente el proceso de 360° para que los participantes sientan confianza de que la información que comparten y reciben es completamente anónima. La información es muy sensible y, cuando está en manos equivocadas, puede influir en las carreras.” (12:251)

El sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá del propósito para evaluar, si el énfasis principal está en la selección de personal para promoción, capacitación e incremento salarial por méritos, puede ser adecuado un método tradicional como las escalas de calificación. Los métodos de colaboración, incluyendo los datos que proporcionan los mismos empleados, demostrarán ser adecuados para ayudar a estos métodos a ser más eficaces.

Entre los diversos métodos de evaluación del desempeño que existen, se combinaron dos que serán aplicados en la propuesta del presente trabajo.

### **1.2.7 “Factores ambientales que influyen en la evaluación del desempeño**

Muchos factores ambientales, externos e internos pueden influir en el proceso de evaluación, entre éstos se encuentran las leyes que rigen cada país, las cuales requieren que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. Es por ello que las organizaciones deben evitar el uso de métodos de evaluación que produzcan un impacto desproporcionadamente negativo sobre un grupo minoritario.

Entre los factores externos a la evaluación del desempeño se encuentran los relacionados con el Pacto Colectivo, destacado tradicionalmente desde la antigüedad como base para las promociones y los incrementos salariales.

En el ambiente interno pueden afectar la cultura corporativa de una empresa, las organizaciones dinámicas de la actualidad que utilizan equipos para realizar trabajos, porque reconocen los resultados generales de los equipos y las

contribuciones individuales. Una cultura poco confiable, no proporciona el ambiente necesario para estimular el alto desempeño de individuos y equipos.

Se debe considerar en el ambiente interno, algunas áreas problemáticas más comunes de la evaluación del desempeño:

**1.2.7.1 Falta de objetividad**, como ejemplo para medir la actitud, la apariencia y la personalidad que resulta difícil de definir.

**1.2.7.2** Los prejuicios pueden ser positivos o negativos, **el error halo** ocurre cuando un gerente generaliza una característica o situación positiva a todos los aspectos del desempeño del empleado, dando como resultado una calificación más alta.

**1.2.7.3** La indulgencia y exigencia, **la indulgencia** se refiere a concesiones inmerecidas de calificaciones altas, comportamiento motivado por un deseo de evitar la controversia con respecto a la evaluación, es más frecuente cuando se usan criterios de desempeño muy subjetivos y cuando al evaluador se le pide que analice los resultados de evaluación con los empleados; mientras que **la crítica excesiva** hacia el desempeño laboral de un empleado se conoce como exigencia, la cual no permite calificar a muchos empleados como sobresalientes.

**1.2.7.4 La tendencia central**, es un error común que ocurre cuando los empleados reciben una calificación incorrecta cerca del promedio o, a la mitad de una escala. Sin embargo, estas tienden a agruparse en el nivel “completamente satisfactorio” y los empleados no se quejan frecuentemente de este sistema.

**1.2.7.5 Prejuicios**, estos pueden ser de comportamiento reciente o personales donde se permiten las diferencias individuales, como género, raza o edad afectando las calificaciones que se otorgan. Este problema no sólo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal y puede ocasionar un litigio costoso y

**1.2.7.6 La manipulación** de la evaluación, los supervisores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden por lo tanto, manipular el sistema.” (12:267)

### **1.3. Programa de evaluación del desempeño y plan de acción**

“El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje; debe llenar las carencias de la organización y de los participantes.” (18:248) El plan de acción nace de la idea de combatir las insuficiencias y de mejorar el rendimiento laboral que existe en una institución o área específica.

#### **1.3.1 Programa**

“Es una lista de actividades necesarias, en orden de la realización de cada una, la designación de los responsables y tiempo necesario para realizarlas.” (14:267)

#### **1.3.2 Programa de evaluación del desempeño**

Instrumento administrativo que contiene, de manera detallada, las actividades correspondientes a la evaluación del desempeño que se realizarán al personal de la institución.

El programa debe contener como mínimo el modelo de los métodos de evaluación, la definición de los métodos, características, descripción y forma de aplicación, a quiénes debe ser aplicado, ventajas y desventajas, nombrar a los

evaluadores, las implicaciones legales que podría suscitar, qué período se va a evaluar y cuáles son los objetivos que se espera alcanzar.

### **1.3.3 “Contenido de un programa de evaluación del desempeño**

El programa de evaluación del desempeño puede contar con los siguientes numerales:

1. Introducción
2. Definición
3. Planificación
4. Organización
5. Ejecución
6. Control y monitoreo
7. Evaluación y retroalimentación.” (14:268)

### **1.3.4 Plan de acción**

“Es el programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales. El plan de acción debe incluir: objetivo, actividad, meta, responsable, calendarización, costo y presupuesto.” (17:7)

El programa de evaluación del desempeño y el plan de acción, permiten que el personal de una institución sea cada vez mejor, optimizando los recursos necesarios para alcanzar las metas y objetivos deseados.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL ROOSEVELT Y DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

#### **2.1 Marco Institucional**

“En enero de 1942, se celebró en Río de Janeiro la III reunión de los ministros de relaciones exteriores de las repúblicas americanas. Por medio de la Resolución No.30, aprobada en dicha reunión, se creó la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América denominada “Institutos de Asuntos Interamericanos”, con los objetivos primordiales de fomentar el bienestar general y afianzar las relaciones amistosas entre los países de América.

El 14 agosto de 1942 el Instituto de Asuntos Interamericanos celebró con el gobierno de Guatemala, por medio de una subsidiaria “El Servicio Cooperativo Interamericano de Salud Pública (SCISP)”, un contrato por el cual además de algunos otros trabajos de salud y saneamiento se comprometía a construir un hospital de 300 camas en la ciudad de Guatemala, aportando la cantidad de medio millón de quetzales (Q 500,000.00), así como el apoyo técnico y administrativo que necesitara la construcción.

De esta manera, previo estudio se escogió el lugar adecuado para construir el nuevo hospital. El proyecto se ubicó en los terrenos de la antigua finca “La Esperanza”, hoy zona 11 de esta ciudad capital. La construcción del hospital se inició a finales de 1944 siendo los constructores guatemaltecos y encargados del proyecto los siguientes ingenieros: Roberto Irigoyen y Héctor Quezada, además de técnicos americanos y personal operativo guatemalteco.

En febrero de 1945; el gobierno de Guatemala; debido a importantes cambios políticos la nueva junta revolucionaria de gobierno suscribe con el Servicio Cooperativo Interamericano un nuevo convenio, por medio del cual el cupo del



Hospital Roosevelt considerando las necesidades hospitalarias del país se elevó a 1,000 camas y además se edificaría una escuela de enfermeras con todos los requisitos indispensables.

Contaba el Hospital Roosevelt con un edificio principal de cuatro pisos, edificios anexos para maternidad y pediatría, edificios para mantenimiento, lavandería y transportes y además áreas amplias para parqueo.

El 3 de enero de 1955 se dió a conocer al público el costo del Hospital Roosevelt, considerando la construcción y equipo, el cual ascendió a Q 8,282,831.33, de esta cantidad el gobierno de Guatemala había aportado Q 7,260,166.33, equivalente al 87.65% del monto total; el gobierno de los Estados Unidos había aportado Q 1,000,000.00 o sea el 12.07%, mientras que otros aportaron Q 22,664.00 igual a 0.28%.

A partir del 15 de diciembre de 1955 a las 11:00 horas, quedó inaugurada oficialmente, la primera sección concluida de esta magna obra, por el excelentísimo presidente de la república, el ministro del ramo y otros funcionarios y bendecida por monseñor Mariano Rossel y Arellano arzobispo de Guatemala; contando la maternidad del Hospital Roosevelt con una capacidad de 150 camas.

Se abrió la maternidad al público al día siguiente a las 0:00 horas, designado el Dr. Carlos Sosa Barillas para atender el primer parto, el segundo por el director técnico de hospitales generales, el Dr. Salvador Hernández Zeceña. Proponiendo a la esposa del Presidente Sra. Odilia de Castillo fuera la madrina de la primera criatura, cuyo acto de bautizo se realizó en la Capilla de la Escuela de Enfermería. Luego conforme transcurrió el tiempo se dieron otras aperturas que a continuación se detallan:" (7:4)

**Tabla 6**  
**Fecha en que se iniciaron los servicios profesionales en el**  
**Hospital Roosevelt de la ciudad capital de Guatemala**

(1/2)

<b>Servicio</b>	<b>Fecha de inauguración</b>
Departamento de maternidad	15 de diciembre de 1955
Pediatría	03 de julio de 1957
Cirugía de hombre	diciembre de 1958
Casa de salud del empleado público y servicios privados y semi privados	05 de mayo de 1961
Unidad de medicina física y rehabilitación	12 de octubre de 1961
Radioterapia	18 de marzo de 1962
Laboratorio radisótopos	11 de agosto de 1962
Laboratorio de micro métodos	enero de 1963
Infecciosas	13 de febrero de 1963
Unidad pulmonar	13 de febrero de 1963
Endocrinología	13 de febrero de 1963
Dermatología	13 de febrero de 1963
Reumatología	13 de febrero de 1963
Nefrología	13 de febrero de 1963
Cardiología	13 de febrero de 1963
Hemato-oncología	13 de febrero de 1963
Neurología	13 de febrero de 1963
Cirugía de mujeres y especialidades	13 de febrero de 1963
Laboratorio psicológico, sección patología	Junio de 1963
Serv. del depto médico intensivo de cirugía de adultos	3 de septiembre de 1963
Serv. de trata. inten. de hidrat. del Hosp. de pediatría	13 septiembre de 1963
Medicina de mujeres	10 de mayo de 1966
Cirugía de mujeres	10 de mayo de 1966

(2/2)

Ginecología	10 de mayo de 1966
Medicina de mujeres y especialidades	13 de febrero de 1969
Otorrino	13 de febrero de 1969
Urología	13 de febrero de 1969
Cirugía plástica	13 de febrero de 1969
Cirugía de tórax	13 de febrero de 1969
Cirugía oncológica	13 de febrero de 1969
Cirugía máxilofacial	13 de febrero de 1969
Cirugía "A" de hombres	13 de febrero de 1969
Oftalmología	marzo de 1970
Esc. Nac. de Citología exfoliativa de C. A. Y Panamá	20 de agosto de 1970
Unidad de cirugía cardiovascular	en el año de 1977
Hospital de día	26 de enero de 1995

Fuente: archivos generales del Hospital Roosevelt (7:5)

En la figura anterior se listan los servicios que de acuerdo con la necesidad que tengan los pacientes verán que se encuentran a disposición en el Hospital Roosevelt, ya que por la insuficiencia de especialidades y demanda de los pacientes, las autoridades de la institución se han visto obligadas a dedicarse a esas ramas de la medicina. Entre sus principales programas de atención están: a la madre, al niño, a enfermedades en general, de cirugía y especialidades.

Cuenta con un equipo multidisciplinario altamente calificado en el ámbito profesional, técnico y operativo, atiende todo tipo de enfermedades en pacientes referidos, tanto del interior del país, como de la región metropolitana.

Esta entidad, es considerada como de alta complejidad debido a que brinda, atención integral de salud y presta asistencia médica a toda la población; por su

capacidad tecnológica y resolutiva, es de referencia a nivel nacional y constituye uno de los centros hospitalarios más grandes del país.

## **2.2 Generalidades del Hospital Roosevelt**

El Hospital Roosevelt es una de las dos instituciones más grandes y con mejores prestaciones de servicios de salud, con que cuenta el país. Atiende a casi la mitad de la población guatemalteca con necesidad de servicios hospitalarios, debido a ello las instalaciones hoy se hacen insuficientes y, se ha visto la necesidad de construir anexos en los alrededores de las instalaciones antiguas, esto con el fin de brindar un mejor servicio a la población guatemalteca.

Al igual que otras instituciones, cuenta con una organización administrativa que le permite desempeñar todas sus actividades para cumplir con los fines para los cuales fue creado.

### **2.2.1 Misión, visión, objetivos, estrategias y políticas del Hospital Roosevelt**

#### **2.2.1.1 “Misión del hospital**

Brindar a nivel nacional servicios hospitalarios con médicos especializados en el manejo de tecnología moderna, en tiempo oportuno con calidez, contando con recursos del gobierno dirigidos a la gente de bajo nivel económico, así como recursos provenientes de otras fuentes (comunidad, iniciativa privada, otras instituciones y otros países) manejados con honestidad y transparencia para lograr la autogestión con pacientes y personal satisfecho ofreciendo al usuario calidad humana de atención, sin discriminación de estrato social, religioso o étnico.

#### **2.2.1.2 Visión del hospital**

Ser el mejor hospital nacional de Guatemala a la altura de los mejores hospitales del mundo, obteniendo y creando la mejor tecnología competitiva; contando con

el apoyo del personal en sus diferentes áreas; así como de los pacientes que consultan a nuestra institución, para poder tener personal laborante y pacientes satisfechos, además de ser una institución descentralizada en sus recursos financieros, administrativos y de recursos humanos, con un sistema adecuado de protección de los pacientes de bajo nivel económico cumpliendo así con las demandas de salud de cualquier paciente que requiera nuestros servicios.

#### **2.2.1.3 Objetivos del hospital**

- Brindar atención integral de salud y prestar asistencia médica a toda la población.
- Prestar servicio las 24 horas del día y los 365 días del año.
- Comprometer al personal a dar lo mejor de sí, en pro de la satisfacción del paciente.
- Prestar todos los servicios que un paciente necesite.

#### **2.2.1.4 Estrategias del hospital**

- Ser una institución descentralizada en sus recursos financieros, administrativos y humanos.
- Dar prioridad a la docencia, el servicio, la administración y la investigación, para proporcionar un servicio de calidad.
- Ofrecer al usuario calidad humana de atención sin distinción de estrato social.
- Presentar programas con enfoques y atención en las diferentes ramas de la medicina.

#### **2.2.1.5 Políticas del hospital**

- Brindar al guatemalteco nuestros servicios hospitalarios y que cumplan los requisitos que su diagnóstico de salud requiera, velando por la mejora continua de la gestión productiva.

- Preservar la excelencia en sus procesos de atención, investigación y proyección social.
- Atraer al personal administrativo y profesional médico más calificado e idóneo del país.
- Administrar, de manera eficiente, el talento humano y todos sus recursos físicos y financieros.
- Atender a la población que así lo requiera con prontitud y eficacia.” (9:2)

El fin de cada institución es cumplir con su misión, lograr la visión que le ayude a posicionarse en el mejor puesto, alcanzar sus objetivos por medio de estrategias y políticas que le permitan identificar sus funciones reales; todo esto se logra a través de permitir que los empleados conozcan la institución donde laboran.

### **2.2.2 Aspectos legales aplicables a la unidad objeto de estudio**

La unidad objeto de estudio se rige por las siguientes leyes:

- La Constitución Política de la República de Guatemala; según lo preceptuado en el Capítulo II, Sección Séptima, Salud, Seguridad y Asistencia Social. “Artículo 94. Obligación del Estado, sobre salud y asistencia social. El Estado velará por la salud y la asistencia social de todos los habitantes. Desarrollará, a través de sus instituciones, acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, coordinación y las complementarias pertinentes a fin de procurarles el más completo bienestar físico, mental y social.” (1:17)
- El Código de Salud, Decreto número 90-97, en su “artículo 8. Definición del sector salud. Se entiende por sector salud al conjunto de organismos e instituciones públicas centralizadas y descentralizadas, autónomas, semi autónomas, municipalidades, instituciones privadas, organizaciones no gubernamentales y comunitarias, cuya competencia u objeto es la

administración de acciones de salud, incluyendo los que se dediquen a la investigación, la educación, la formación y la capacitación del recurso humano en materia de salud y la educación en salud a nivel de la comunidad. Para el efecto de la presente ley, en lo sucesivo se denominará el “sector”.

En el Capítulo VI, titulado, Formación y capacitación de los recursos humanos en salud, se citan los siguientes artículos, “Artículo 25. Prioridad de los recursos humanos. Artículo 26. Formulación de políticas y estrategias. El Ministerio de Salud, será responsable de formular las políticas del sector en aspectos de recursos humanos debiendo implementar en la institución las políticas que le correspondan.

Artículo 27. Formulación de planes y programas. El Ministerio de Salud participará, de manera conjunta, con las universidades y otras instituciones formadoras de recursos humanos en salud, en la formulación de planes y programas para la formación, capacitación y gestión de recursos humanos en salud sobre la base de los modelos de atención que se establezcan y el perfil epidemiológico de la población.

Y el artículo 28. Detección de necesidades. El Ministerio de Salud en coordinación con las demás instituciones que conforman el sector, estructurarán un sistema de información que sea capaz de detectar permanentemente las necesidades que en materia de formación y capacitación de recursos humanos en salud, requieren las instituciones que presten atención a la población.” (3:7)

- Manual de Organización del Sistema Integrado Administrativo Financiero –SIAFI- para Unidades Ejecutoras del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Citando sus artículos 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

Este manual contiene la estructura organizacional y la descripción de funciones administrativas y financieras para las Unidades Ejecutoras del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, con el propósito de estandarizar y garantizar el funcionamiento y desarrollo de las actividades así como permitir el logro de las finalidades establecidas en la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código de Salud para el Ministerio.

- Ley de Servicio Civil

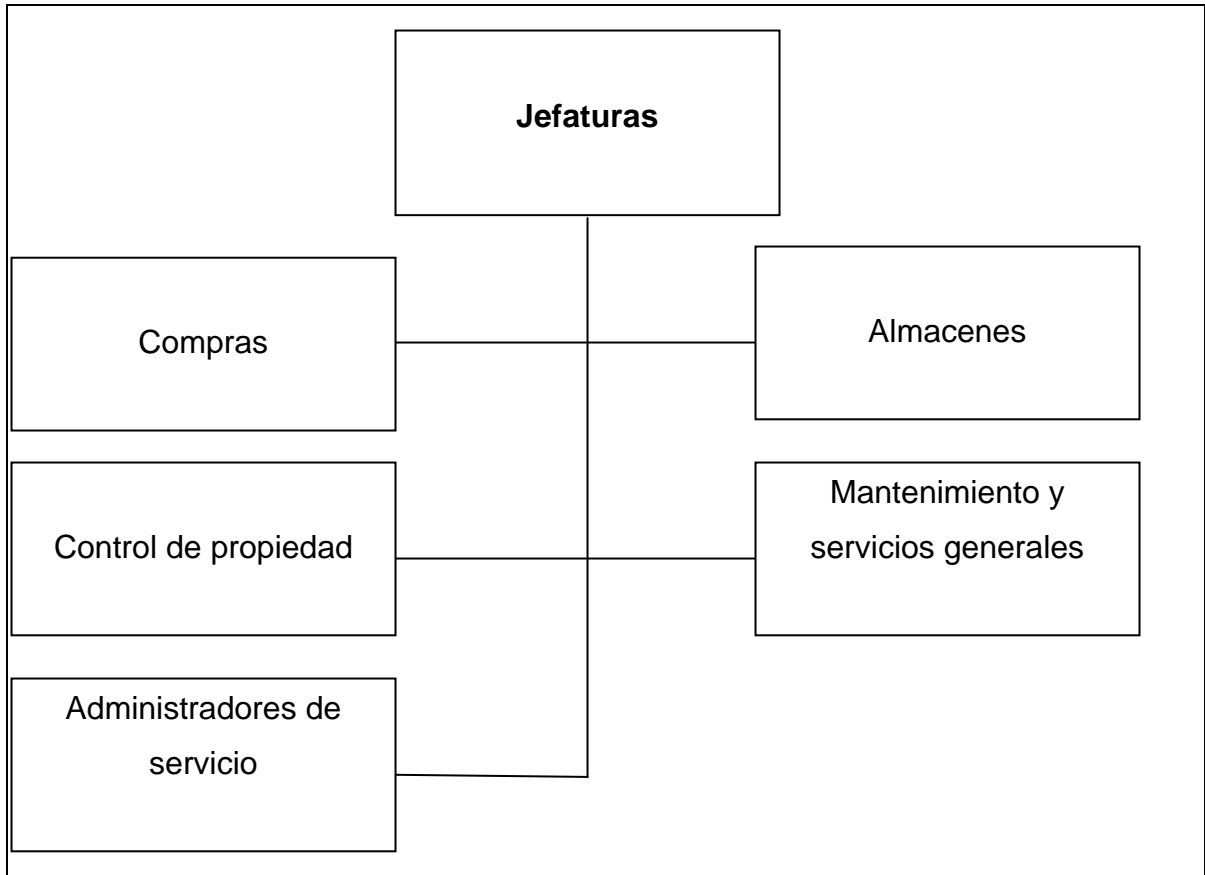
Debido al rápido crecimiento del Hospital Roosevelt se hizo necesaria una organización más sólida de inmediato, por lo que se creó la Gerencia General con los siguientes departamentos: Médico, Técnico de Apoyo, Recursos Humanos, Financiero y Administrativo.

El Gerente General del Hospital Roosevelt, como autoridad máxima de la institución y con el objeto de brindar una mejor atención, delegó al departamento Administrativo, organizar y actualizar su información para prestar un mejor servicio a través de sus jefaturas.

A la unidad objeto de estudio le fue encomendado: “Hacerse cargo de los servicios generales del hospital y garantizar el manejo adecuado de los recursos materiales, financieros y humanos de la institución.” (9:5)



**Figura 1**  
**Organigrama del Departamento Administrativo**  
**del Hospital Roosevelt en la ciudad de Guatemala**



Fuente: archivos generales del Hospital Roosevelt (9:2)

### **2.3 Administración del recurso humano del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

El Departamento Administrativo se encarga de organizar y administrar a su propio personal y también algunos de los suministros que se necesitan en el departamento como por ejemplo: los materiales para desempeñar el trabajo de acuerdo a las necesidades de cada una de las jefaturas.

Derivado de las múltiples actividades que se deben desarrollar en el hospital, el departamento administrativo cuenta con un alto número de empleados, por lo

que administrar eficientemente resulta un poco difícil, ya que el esfuerzo por lograr una buena comunicación y mantener un clima laboral adecuado es muy grande.

Para fines del estudio se tomó como campo de investigación el departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, incluyendo las cinco jefaturas y el personal, aportando una población total de 236 personas, de las cuales se obtuvo una muestra de 66, siendo este el total de boletas que se utilizaron en esta oportunidad.

El departamento realiza sus funciones en dos niveles, el nivel administrativo y el nivel operativo; cada uno de los cuales se detalla a continuación:

**2.3.1 Nivel administrativo**, está conformado por los puestos de jefaturas, sub jefaturas y personal de secretaría, estos se encargan de velar porque todos los trámites correspondientes a la administración estén al día y se realicen en el tiempo adecuado.

**2.3.2 Nivel operativo**, está conformado por todas las personas que laboran en los puestos de mantenimiento, servicios generales y administración de servicios, puestos calificados como técnicos porque requieren de experiencia previa en su área de trabajo.

Las personas que laboran en la administración de servicios deben estar capacitadas en su área de trabajo, su función es mantener la limpieza e higiene de las instalaciones del hospital; los electricistas deben velar por el funcionamiento de la energía eléctrica y los aparatos eléctricos que se utilizan en el área médica; los mecánicos se encargan de darle mantenimiento a los vehículos y ambulancias; el personal de costurería revisa batas, sábanas y otros enseres necesarios para las salas de operaciones o de aislamiento de pacientes,

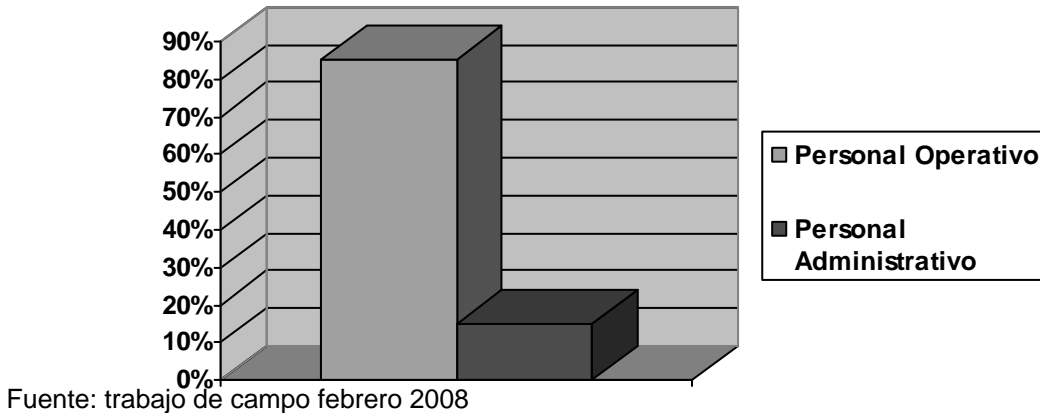
esto con el objeto de velar porque todo esté listo para utilizarse, si en algún caso se tuviera que reparar alguna pieza se lleva a la sala de costurería; en la lavandería se encargan de velar porque todos los utensilios de cama estén limpios, planchados y en buenas condiciones.

La información obtenida en el cuestionario que se realizó a la muestra, indica cómo está distribuido el personal que labora en el departamento Administrativo (anexo 2), dicha información es importante para conocer cómo se lleva a cabo la administración del recurso humano.

Pero también es importante conocer el ambiente que se viene manejando en el Departamento Administrativo donde se ha observado un fenómeno derivado de la problemática que consiste en el temor, a la acusación de robo, estrés por la presión del tiempo, falta de colaboración de los compañeros de trabajo, baja autoestima, críticas por la labor que desempeñan las personas en el área de intendencia, falta de respeto mutuo de jefes y subalternos y la necesidad de que exista una buena comunicación, entre otros; esto permite fijar la atención y mantener constante información del personal y el desarrollo de sus actividades.

**Gráfica 1**

**Distribución del personal en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**

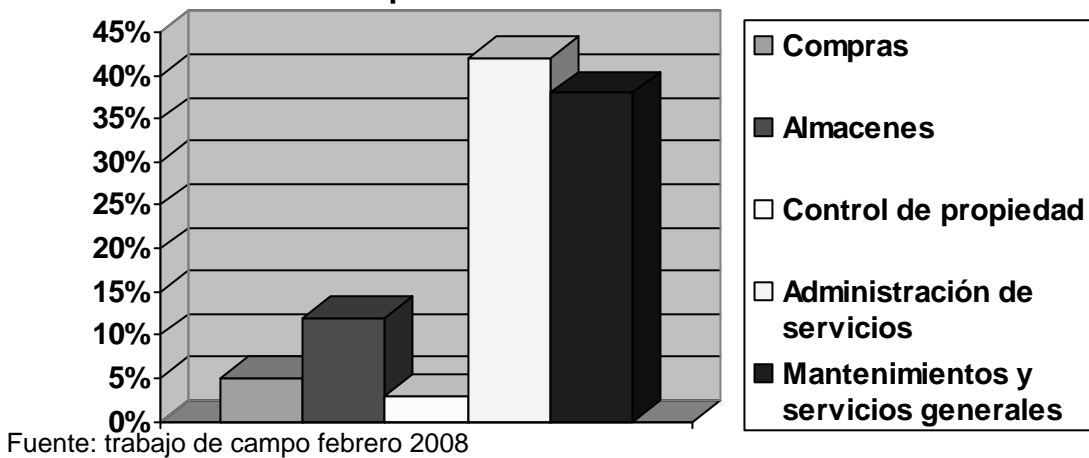


Es importante resaltar que el 85% del total del personal con que cuenta el departamento Administrativo, labora en el área operativa; de este total el 40% trabaja por planilla (contratado bajo el renglón 031) y otro 43% es presupuestado (contratado bajo el renglón 011). El 77% del total del personal no tiene estudios de educación superior porque no es requisito para el puesto en el que se desempeña, aunque algunas personas cuentan con nivel medio, porque se han ido preparando por interés propio.

El 15% del total del personal labora en el área administrativa, en puestos de jefaturas y secretaría.

La cantidad de personal operativo es mayor que el administrativo, esto indica que la administración del recurso humano debe estar más enfocada en el área operativa, por lo cual la evaluación del desempeño se dirige con más frecuencia a valorar las destrezas y habilidades de dichos empleados.

**Gráfica 2**  
**Distribución del personal encuestado en los puestos**  
**del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad**  
**capital de Guatemala año 2008**



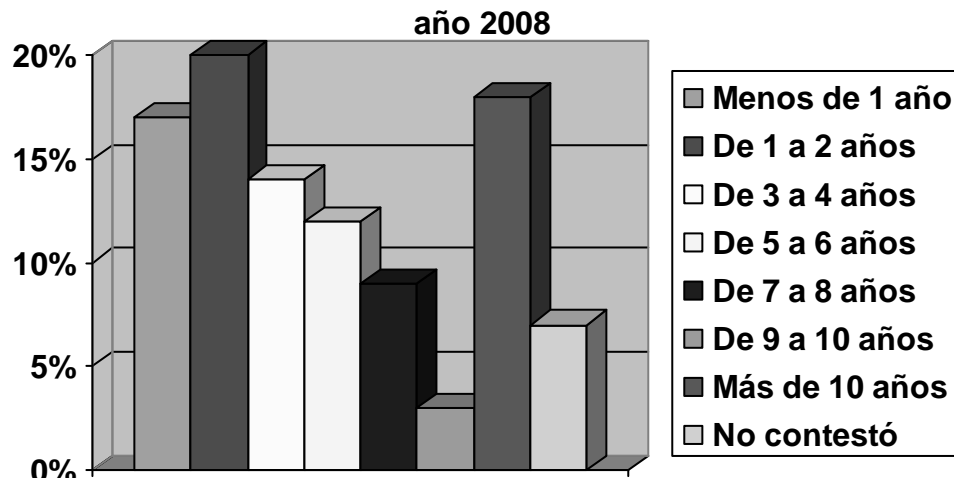
El Departamento Administrativo está conformado por cinco jefaturas: compras, almacenes, control de propiedad, administración de servicios y mantenimientos y servicios generales, en las cuales se distribuyó el número de boletas, con el objetivo de que el resultado del estudio fuera representativo; la información que proporciona la gráfica muestra que se cumplió con dicho requisito.

Un alto porcentaje de personas entrevistadas se encuentra en el área de administración de servicios o intendencia debido a que es la que cuenta con más personal y está representado por el 44%, mantenimiento y servicios generales está representado por el 38%, almacenes por un 12%, compras por un 3% y control de propiedad por un 3% del personal.

La información obtenida indica que las actividades que se realizan en el departamento se encuentran dirigidas al área técnica específicamente, implementando información para cubrir las necesidades que puedan existir y que sean motivo de un bajo rendimiento en el servicio.

**Gráfica 3**

**Rango de tiempo que los trabajadores llevan de laborar en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Resulta importante conocer el tiempo que los trabajadores tienen de estar laborando en el Departamento Administrativo, esto permitirá determinar si conocen concretamente las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo, ya al momento de ingresar pudo haber recibido inducción y si no la tuvo y lleva mucho tiempo de trabajar en el departamento quizá la haya solicitado; al evaluar el desempeño laboral es necesario conocer el nivel de rendimiento de cada uno de acuerdo a las actividades que realizan.

El 20% de los encuestados lleva entre 1 a 2 años de estar laborando en esta área, el 18% más de 10 años, el 17% tiene menos de un año, el 14% lleva entre 3 y 4 años, el 12% de 5 a 6 años, el 9% entre 7 y 8 años y el 3% entre 9 y 10 años.

El personal con menor tiempo de laborar en el Departamento Administrativo está conformado por el 17% del total de encuestados, éstas son las personas que aun se están incorporando y conociendo parte de sus responsabilidades y

obligaciones que deben desempeñar; el 76% de los empleados que llevan más de un año de estar desempeñándose en su área de trabajo conocen muy bien las actividades que deben desarrollar, por lo que se espera que su rendimiento sea el mejor aunque éste también se ve influenciado por la calidad de inducción que hayan recibido al momento de ingresar a la institución.

El tipo de plaza que posee el trabajador también indica la estabilidad laboral que el empleado posee y la responsabilidad que demuestra al desempeñar sus actividades; en el departamento más de la mitad reconoce no tener estabilidad laboral y necesitan especial atención para poder desarrollar sus tareas, es necesario que al momento de proponer programas de actualización, capacitación o talleres sean tomados en cuenta para que sus necesidades sean satisfechas.

#### **2.4 Planeación y organización del personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

Cada departamento del Hospital Roosevelt planifica la contratación de su personal y lo organiza de la mejor manera posible. Pero conociendo las diversas necesidades del Departamento Administrativo, un grupo de estudiantes del octavo semestre del año 2007 de la Facultad de Ciencias Económicas, hizo el aporte del Manual de Descripción de Puestos y el Manual Administrativo.

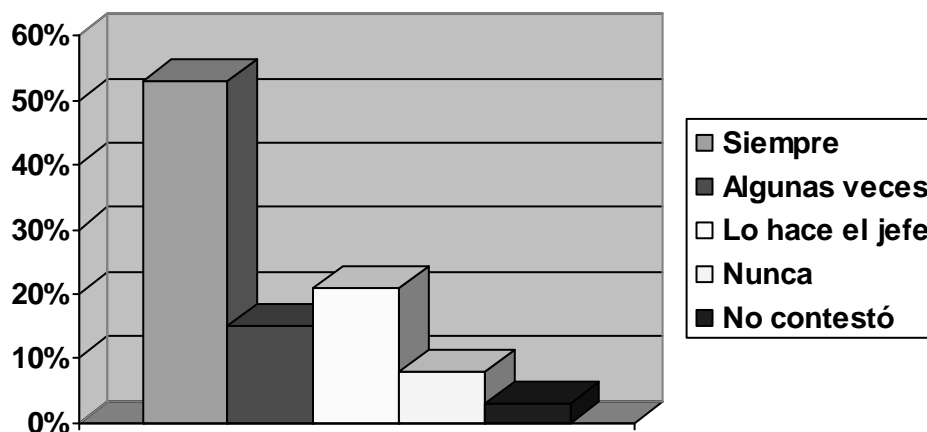
Tomando en cuenta la necesidad de planificar y organizar el departamento objeto de estudio de una manera adecuada, se han venido observando las tareas a desempeñar de los trabajadores verificando las necesidades que existen en los puestos de trabajo; pero, derivado de la falta de información han surgido algunos comentarios sobre que, existe insuficiencia de personal, al escuchar esto las autoridades de la unidad objeto de estudio se han esforzado por atender esta necesidad pero aun no lo han logrado por encontrarse con algunos obstáculos, uno de ellos es que el Manual de Descripción de Puestos (elaborado por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas) no ha sido aplicado y por lo

tanto no se conocen en realidad cuántas plazas o puestos se encuentran sin cubrir.

La planificación de personal expresa exactamente la cantidad de personas y el número de plazas que existen en la institución, las cuales deben ser cubiertas con personal que tengan la capacidad y el perfil para desempeñar cada puesto de trabajo.

**Gráfica 4**

**Planificación de las actividades del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008.

Las actividades que se realizan en el Departamento Administrativo deberían ser planificadas con anticipación, al consultar a las personas de la muestra sobre si tienen una programación de las actividades, el 53% dijo que si se planifican las actividades, el 21% dice que el jefe es el encargado y el 15% dice que algunas actividades son planificadas.

Al revisar la programación de las actividades, se constató que solo se tiene el listado de responsabilidades que cada uno debe conocer para laborar las cuales no son divulgadas y por lo tanto las posee el jefe de cada área, ya que es quien



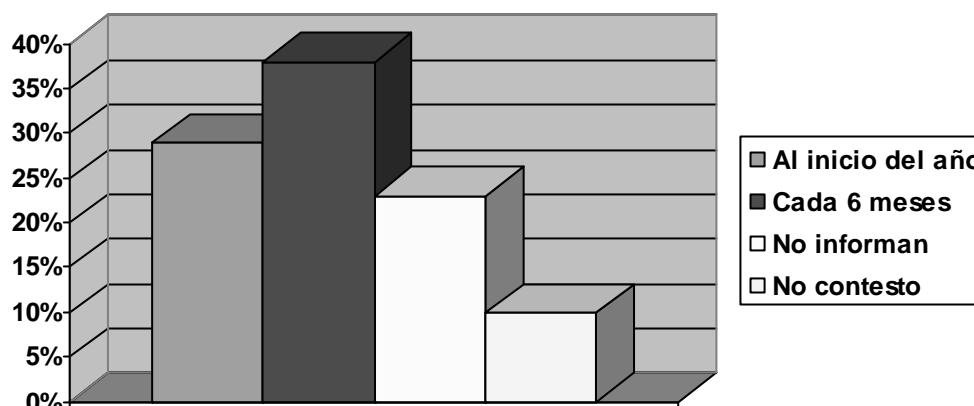
se encarga de supervisar el cumplimiento de las obligaciones que los trabajadores tienen y deben desempeñar.

Los trabajadores no conocen las actividades específicas que deben realizar en su puesto de trabajo, por lo tanto la evaluación del desempeño o programa de capacitación, no logra alcanzar su objetivo, ya que los resultados son diferentes a los esperados y las necesidades a cubrir en el departamento no son satisfechas.

La planificación y la organización de la institución se llevan a cabo conjuntamente; la organización delimita las líneas de mando y autoridad, lo que permite una comunicación directa y de doble vía, que beneficia tanto a la institución como a los empleados, permitiendo que la información y las órdenes se den en la línea correcta de mando.

**Gráfica 5**

**Momento en que el jefe de cada área indica los objetivos del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



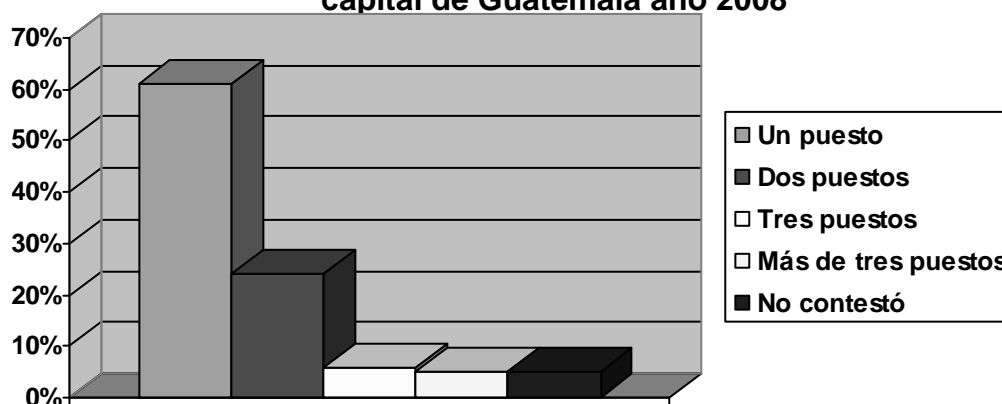
Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Es necesario que los objetivos de la institución sean comunicados al personal de manera constante y a tiempo, es por ello que en la encuesta se preguntó, en qué

momento se indican los objetivos que se pretende alcanzar en el departamento, el 38% afirmó que reciben información sobre éstos cada 6 meses; el 29% al inicio del año, y el 23% no conoce los objetivos del departamento porque no le han sido informados.

Según comentarios realizados por algunos empleados, los objetivos propuestos son revisados cada seis meses por los jefes de áreas, pero la comunicación es limitada entre jefes y empleados que conlleva al desconocimiento de lo que se pretende alcanzar y de los resultados obtenidos, por lo que se señala que la comunicación es importante para mantener un clima laboral agradable y brindar un servicio de calidad.

**Gráfica 6**  
**Número de puestos desempeñados por los trabajadores en el**  
**Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad**  
**capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

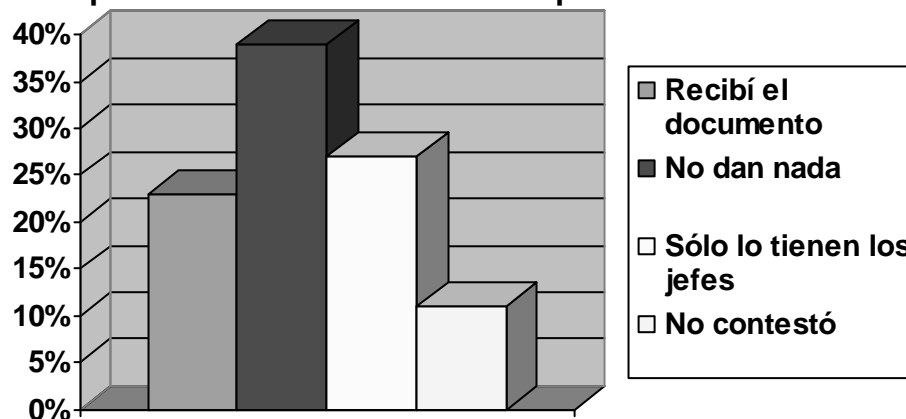
La rotación de puestos que han tenido algunos empleados, permite saber cuánto conoce la institución, la experiencia y desempeño que tiene, aunque en ocasiones el traslado de puestos se ha realizado por urgencia de personal; debido a que alguien abandonó sus labores o fue despedido. En respuesta a la pregunta que se les hizo a los trabajadores encuestados sobre, cuántos puestos

ha desempeñado en el Departamento Administrativo, el 61% dijo que se encuentran en su mismo puesto desde que ingresó al departamento, el 24% informó que ha estado en dos puestos, el 6% ha sido asignado a tres puestos diferentes y el 5% en más de tres.

Estos resultados indican que aunque más de la mitad continua en su mismo puesto, un 39% si ha sido reubicado por necesidad a cubrir un interinato o por alguna emergencia; debido a las consecuencias de este fenómeno y por premura del tiempo no se selecciona a la persona idónea y no se tiene tiempo para capacitarle para el nuevo puesto por lo que su desempeño no es el esperado.

**Gráfica 7**

**Instructivo que informa sobre los procedimientos de las actividades que los empleados deben realizar en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

El departamento que tiene a su cargo la organización del personal, posee entre sus objetivos principales dar a conocer las funciones que deben desempeñar cada uno de los empleados en su puesto de trabajo; al consultar si emplea algún documento que indique los procedimientos que se deben seguir para desempeñar las labores; el 39% de la muestra, indicó que no existe ningún

documento, el 27% afirmó que si existe pero que solo lo tienen los jefes; el 23% dijo que si recibieron el documento porque han ocupado cargos en jefaturas.

Derivado del desconocimiento de las diversas actividades que deben desempeñar los empleados del departamento en estudio, se conoce la necesidad de capacitación del personal y de documentos o medios que indiquen las funciones que deben cumplir cada uno en su puesto de trabajo, para que al momento en que se desee efectuar una evaluación del desempeño, se tome como base las funciones de los empleados.

## **2.5 Captación y selección del personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

La forma en que se realiza la captación del recurso humano en el Departamento Administrativo para cada uno de los puestos que existen, es a través de dar a conocer las vacantes. En el momento en que una persona se retira de la institución no importando el motivo; se realiza un reclutamiento interno por medio de una nota dirigida a los jefes de las diferentes áreas para hacer de su conocimiento que existe una vacante.

El jefe del área donde se encuentra la plaza vacante puede proponer a los candidatos que considere idóneos, dirigiendo al Departamento de Recursos Humanos un informe del desempeño de la persona que está proponiendo, tomando en cuenta los requisitos mínimos establecidos del puesto.

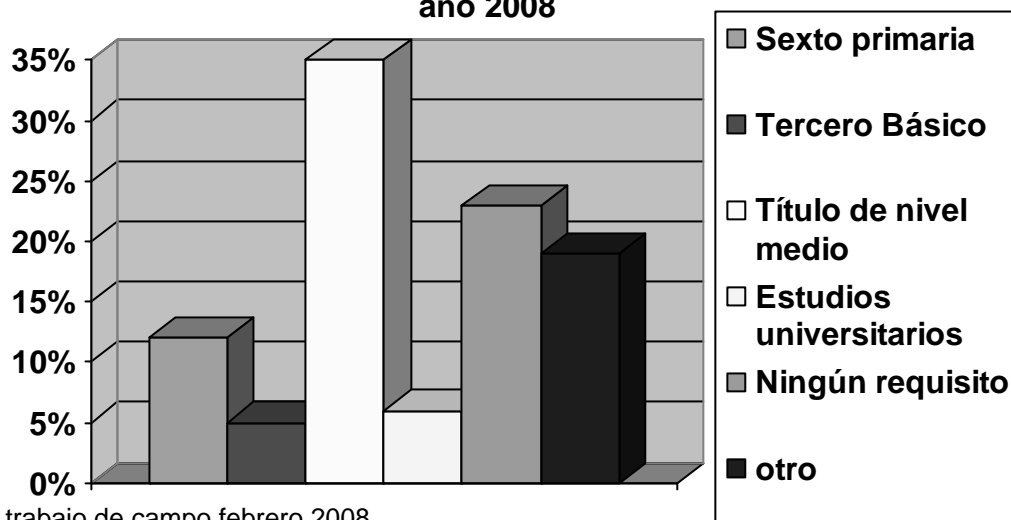
Si dentro del Hospital ninguna persona es propuesta se hace una publicación en las carteleras del Departamento de Recursos Humanos, ésta se encuentra en la recepción para que sea leída por las personas que ingresan al departamento, y así los trabajadores del Hospital tomando en cuenta los requisitos mínimos que exige el puesto, recomienden a personas conocidas o amigos que deseen trabajar en la institución.

Luego de la captación y selección de los candidatos que van a optar a una plaza, se realiza una evaluación psicométrica y se analiza el expediente de la persona; si el candidato es trabajador del hospital se toma como prioridad la opinión del jefe inmediato. Luego de la selección la persona es contratada para un período de prueba de dos meses y si ese período es concluido se realiza la contratación formal.

**Gráfica 8**

**Nivel académico requisito para optar a una plaza en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala**

**año 2008**



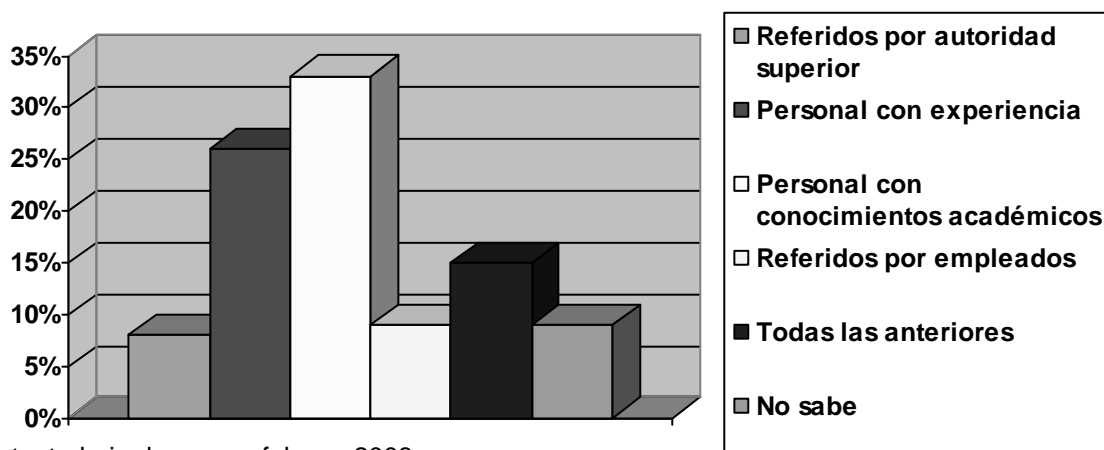
Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Un requisito muy importante para laborar en cualquier área es la preparación académica que posea el candidato, derivado de esto se consultó al personal de la muestra, qué nivel académico se le requirió para optar a la plaza en la que se desenvuelve actualmente. El 35% de los entrevistados especificaron que les fue requerido el título de nivel medio, al 23% no se le pidió ningún requisito académico, al 19% se le requirió un nivel técnico, al 12% se le requirió el diploma de sexto primaria, al 6% poseer estudios universitarios y al 5% de tercero básico.

Observando los resultados en el área de estudio, se puede comprobar que los requisitos son mínimos para cada uno de los puestos, aunque se sabe que el nivel académico adecuado es muy importante para definir el perfil en la contratación del personal, ya que como consecuencia de la falta de este requisito el personal no se encuentra en la capacidad de desenvolverse adecuadamente en el área donde debe desempeñarse, requiriendo constante capacitación con el objeto de estar informado y actualizado.

**Gráfica 9**

**Políticas de selección utilizadas para la contratación de personal en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Las políticas de selección de personal se aplican al momento de contratar a un candidato a una plaza, toda institución tiene sus propias políticas internas.

Con respecto a este tema se consultó a los integrantes de la muestra y el 33% dijo que la principal política que ellos consideran es, contratar personal con conocimientos académicos, el 26% dice que toman en cuenta la experiencia sobre el puesto en el que va a laborar, el 15% dice que la política interna involucra todos los aspectos descritos anteriormente, el 9% dice que se

seleccionan personas referidas por algún empleado y el 8% que las personas sean referidas por autoridades superiores.

Considerando las respuestas, se observa que sí, se tienen políticas internas de selección de personal y que éstas son tomadas en cuenta al seleccionar al candidato y también influyen al momento de evaluar el desempeño laboral.

## **2.6 Inducción del recurso humano del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

En el departamento en estudio existen dos documentos con instrucciones para los nuevos trabajadores, éstos son conocidos solo por los jefes de cada área, algunos trabajadores saben de la existencia pero nunca los han leído. Estos folletos fueron redactados desde hace mucho tiempo y ésta es la razón por la que se encuentran desactualizados y se dan a conocer solo a nivel de jefaturas.

Uno de los folletos es el **Manual de Bienvenida**, en él que se encuentran los antecedentes del Hospital Roosevelt y el otro es el **Manual de Inducción** donde se observan: misión, visión, objetivos, estrategias y políticas del hospital.

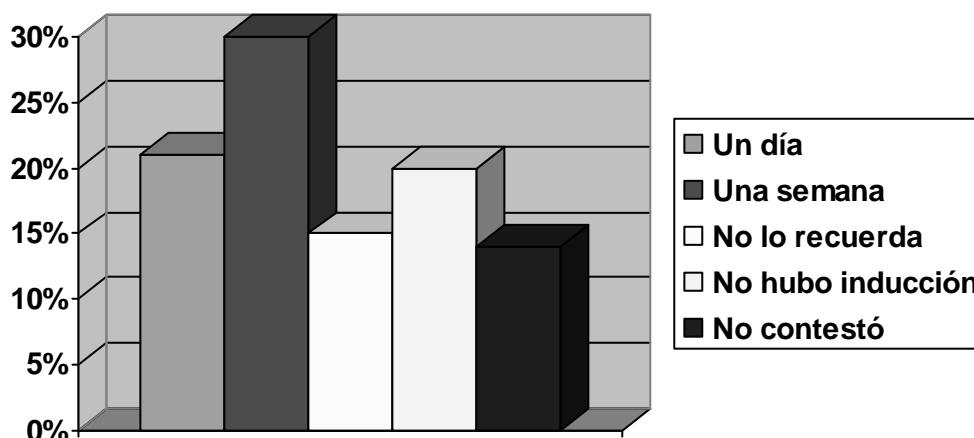
Al momento en que una persona ingresa por primera vez al departamento o es ubicada en su nuevo puesto de trabajo, es llevada con el jefe del área y el se encarga de delegar a la persona con más tiempo de estar trabajando en la institución para que ésta le instruya en las actividades que debe desempeñar.

Dicha práctica señala que los documentos de inducción no son conocidos por todo el personal del hospital, además no están actualizados y reproducidos para ser difundidos a todos los trabajadores, para orientar de una buena manera al nuevo personal que ingresa a laborar, permitiéndoles brindar el servicio que la población espera y necesita.

Cuando una persona no recibe la orientación adecuada al ingresar a la institución y no tiene el conocimiento de las normas que le rigen, la forma o medio de comunicar su descontento por alguna acción realizada, es alejándose de su lugar de trabajo o buscando un motivo ya sea enfermedad o excusa que justifique su ausencia, en algunas ocasiones éstas son las consecuencias de un bajo rendimiento laboral.

**Gráfica 10**

**Tiempo que dura la inducción para los nuevos empleados en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008.

La cantidad de tiempo de inducción es importante para que un nuevo empleado se sienta seguro en su lugar de trabajo; en la consulta realizada a las personas de la muestra, sobre el período que duró la inducción al puesto que desempeña, el 30% indicó que duró una semana, el 21% informó que solo un día, el 20% no recibió inducción y el 15% no lo recuerda.

Para que un empleado conozca bien su lugar de trabajo y las actividades que debe desempeñar es necesario brindar especial atención en el momento en que éste ingresa, por lo tanto la persona encargada de la inducción debe realizarla



con mucho esmero y conocer los objetivos que se quieren alcanzar, lo cual permitirá al nuevo empleado presentar un buen rendimiento.

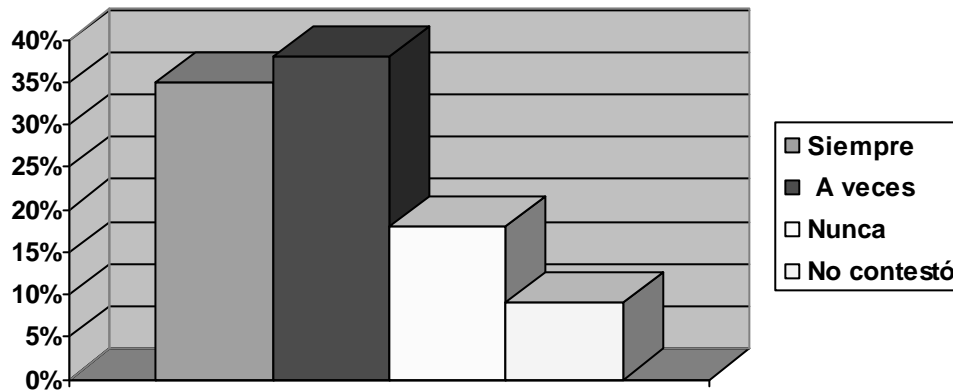
La participación en programas de capacitación ha sido importante inculcarla además de talleres que complementan el aprendizaje de las actividades a realizar.

## **2.7 Descripción y análisis de puestos del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

En el momento en que un empleado es contratado en una institución o empresa es difícil transmitirle toda la información de las actividades que debe desempeñar porque no le es posible assimilarlas, solo es posible informar de algunas responsabilidades y obligaciones con las que debe cumplir. En el departamento en estudio se tienen enumeradas y por escrito las tareas o funciones que conforman cada uno de los puestos de trabajo o la descripción exacta de los puestos, en los manuales realizados por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas que aun no se aplican, la falta de atención a dichos manuales ocasiona un poco de inseguridad al nuevo empleado ya que debe ir descubriendo poco a poco las tareas con las que debe cumplir.

**Gráfica 11**

**Acceso a la información necesaria para que los empleados realicen su trabajo en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

La información necesaria para desempeñar un puesto es primordial, ya que de ésta depende el rendimiento del empleado, en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt; del total del personal entrevistado el 38% de las personas dice que a veces se le proporciona al nuevo empleado alguna información, el 35% dice que siempre han tenido la información y el 18% asegura que nunca se le ha proporcionado, ésta es una de las causas que no permite que el trabajo sea realizado con eficiencia.

Dar acceso a la información sobre el puesto que desempeña el trabajador permite un buen rendimiento laboral además de lograr resultados positivos en la evaluación al aplicar el programa de capacitación.

## **2.8 Análisis de lo que se hace en función del desempeño del personal en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

El desempeño del personal es medido a través de la capacidad y la destreza en el trabajo, en el esmero al realizar las tareas y por medio del cumplimiento de responsabilidades inherentes al puesto.

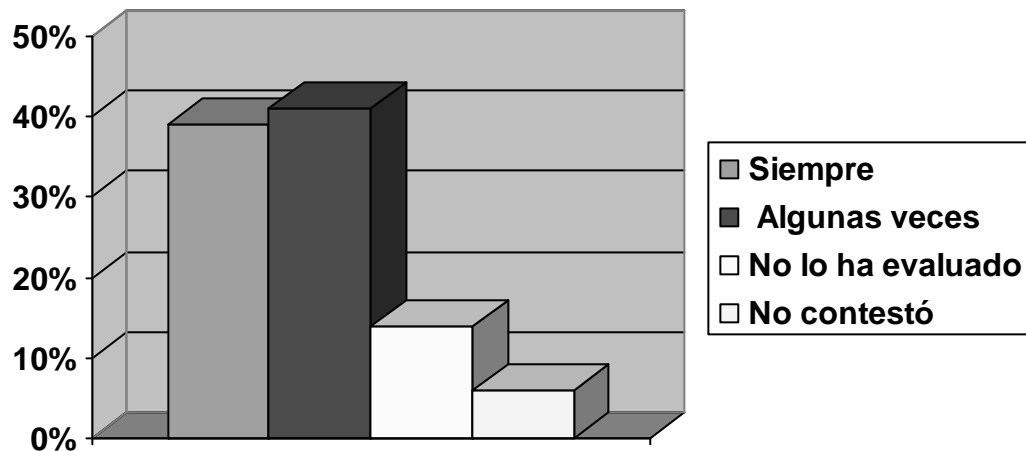
El Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt observando la falta de cumplimiento en las labores, ha creado una oficina que ayuda a monitorear el desempeño del personal y proponer actividades que puedan elevar el rendimiento laboral de los empleados.

Los medios para trabajar en un 100% en capacitaciones, conferencias y temas que puedan servir de ayuda a elevar el rendimiento laboral son limitados, por lo que es necesario encontrar la manera de alcanzar los objetivos trazados por el departamento. Debido a esto algunos empleados expresan su descontento por la falta de atención y como resultado se observa bajo rendimiento del personal, en la falta de cumplimiento de las tareas asignadas y al momento en que se presenta algún problema no conocen la forma adecuada de resolverlo.

Entre las peticiones realizadas por los trabajadores del Departamento Administrativo, al personal del Departamento de Recursos Humanos solicitan que se les tome en cuenta al momento de programar actividades de capacitación y talleres; ya que son importantes las sugerencias que ellos realicen porque tienen el conocimiento directo de las necesidades más urgentes.

**Gráfica 12**

**Aceptación y realización de las tareas a tiempo por el personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt de la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

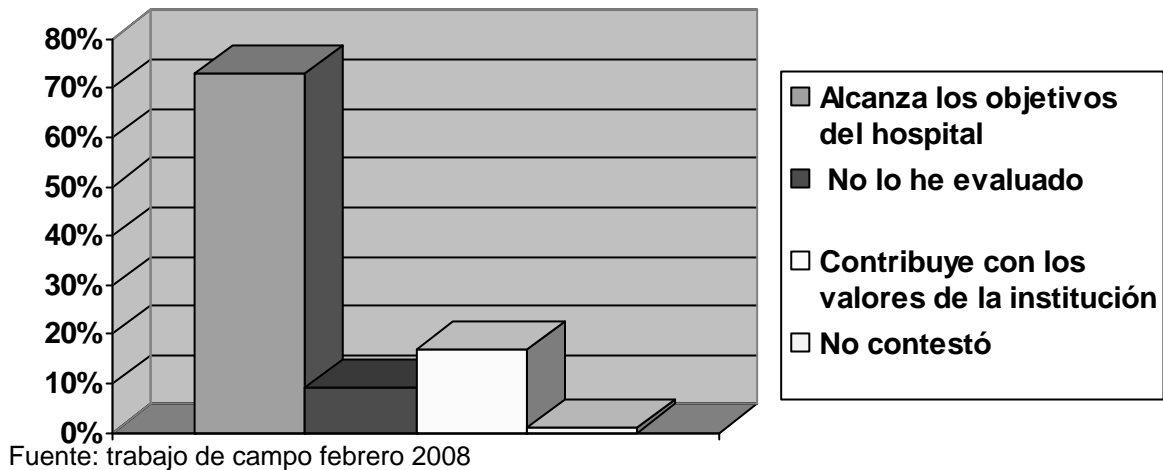
El desempeño del personal en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, es evaluado al momento de la asignación de tareas, ya que las actividades pueden ser aceptadas y realizadas a tiempo en algunas ocasiones y en otras no. En la encuesta realizada se observa que el 41% del personal dice que algunas veces son aceptadas y ejecutadas todas las tareas, el 39% afirma que siempre son aceptadas y el 14% no lo ha evaluado.

La falta de atención a la asignación de tareas se debe a que en el departamento en estudio no se conocen exactamente las líneas de mando, debido a que la inducción no es realizada de la forma más adecuada, por lo que al momento de ser informados sobre alguna actividad no se sabe de quién es la orden o quién tomó la decisión.

Con el objeto de alcanzar un desempeño eficiente es necesario que los empleados conozcan las jerarquías, líneas de autoridad y la calendarización de las actividades que se realizan en el departamento.

**Gráfica 13**

**La contribución de los empleados en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad de Guatemala año 2008**



Los empleados no solo cumplen con sus obligaciones sino que su esfuerzo está dirigido a contribuir en distintas maneras con la institución, con respecto hacia dónde se dirige la contribución del empleado al realizar bien una tarea, el 73% de las personas entrevistadas afirman que trabajan para alcanzar los objetivos de la institución, el 17% para contribuir con los valores, y el 9% no sabe hacia dónde va su contribución.

Cuando un empleado conoce el fin de su contribución en la institución donde labora, el desempeño es positivo permitiendo ofrecer un servicio de buena calidad, ya que el trabajador no solamente cumple con sus obligaciones y las tareas asignadas, sino que obtiene satisfacción al prestar su servicio y la complementa al recibir reconocimientos de la institución por el buen desempeño y colaboración sin importar de qué tipo son.

## 2.9 Objetivos que se le asignan a la evaluación del desempeño

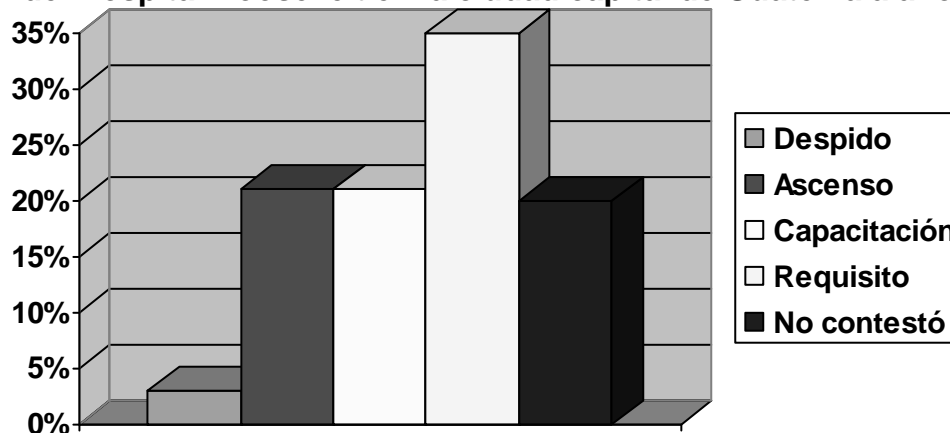
Los objetivos de la evaluación del desempeño son: conocer las necesidades que tiene el personal al realizar sus tareas e identificar qué problemas necesitan solucionarse de inmediato para mejorar el rendimiento laboral.

Actualmente quienes se encargan de evaluar al personal del Departamento Administrativo, son los jefes de cada una de las áreas y solamente la realizan en el momento en que es requerida para ascender o cambiar de puesto a un trabajador.

Esta actitud no cumple con el objeto de la evaluación del desempeño por lo que se hace necesario y del conocimiento de los responsables informar sobre los objetivos que se desean alcanzar en el departamento para que la evaluación llene los requisitos de ser informativa.

**Gráfica 14**

### **Objetivo de la evaluación del desempeño en Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Para el personal del Departamento Administrativo el objetivo de la evaluación del desempeño según las personas encuestadas es: para el 35% solo se realiza por

requisito para cumplir con una norma del Departamento de Recursos Humanos, el 21% cree que es para que algún empleado obtenga un ascenso, otro 21% cree que es necesaria la información para capacitar al personal, el 20% no sabe y el 3% creen que es una medida que permite tomar la decisión de quién debe ser despedido.

Los empleados deben conocer y tener claro los objetivos de la evaluación del desempeño, para evitar que existan comentarios inadecuados o información que incida en un desempeño laboral negativo, creando inquietud de inestabilidad laboral y estrés a los empleados, provocando un ambiente de trabajo tedioso.

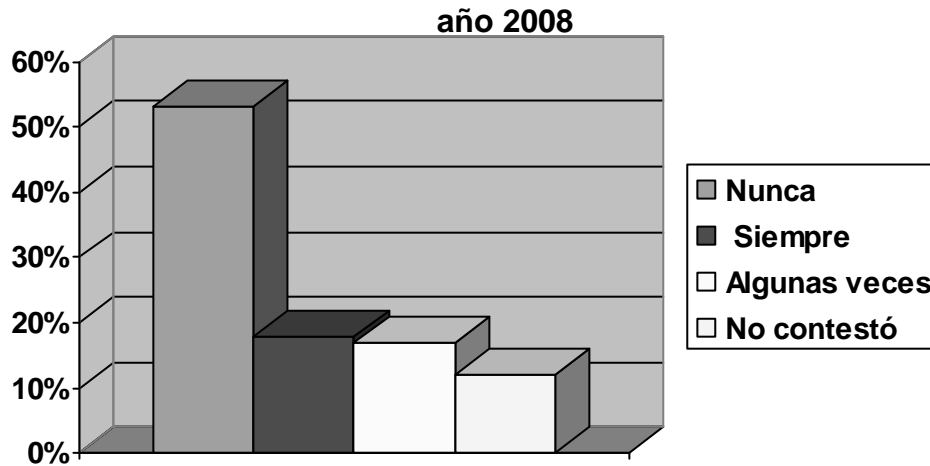
### **2.10 Proceso que se utiliza actualmente para evaluar el desempeño del personal**

El proceso de evaluación del desempeño del personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, es común, consiste en la elaboración de un informe redactado por el jefe del área en la que el empleado labora, éste se realiza al momento en que es solicitado por la autoridad superior y contiene aspectos positivos o/y negativos del trabajador sobre el desempeño observado durante el tiempo en que haya permanecido bajo su mando.

El expediente del empleado incluye información de las diferentes evaluaciones que le han realizado sus jefes, y si el caso lo ameritó, incluyen resultados de alguna evaluación sobre el estado emocional que el empleado ha presentado en los últimos días, permitiendo conocer también si el desenvolvimiento en las tareas es positivo.

**Gráfica 15**

**Evaluación del estado emocional de los empleados del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Entre los procesos de evaluación del desempeño que se realiza actualmente, se incluye información por escrito del estado emocional de los empleados, ésta contribuye a conocer cuáles son algunas causas del bajo rendimiento laboral, se utiliza para fijar nuevas metas y realizar actividades que contribuyan a elevar la autoestima de los trabajadores.

Es necesario también conocer el ambiente donde se desenvuelven los empleados, por lo que se consultó si los empleados del departamento en estudio son evaluados por su actitud en el trabajo, el 53% del personal consultado dice que nunca ha sido evaluado su estado emocional, el 18% afirma que siempre es evaluado el estado emocional del empleado, el 17% respondió que solo en algunas ocasiones y el 12% no respondió.

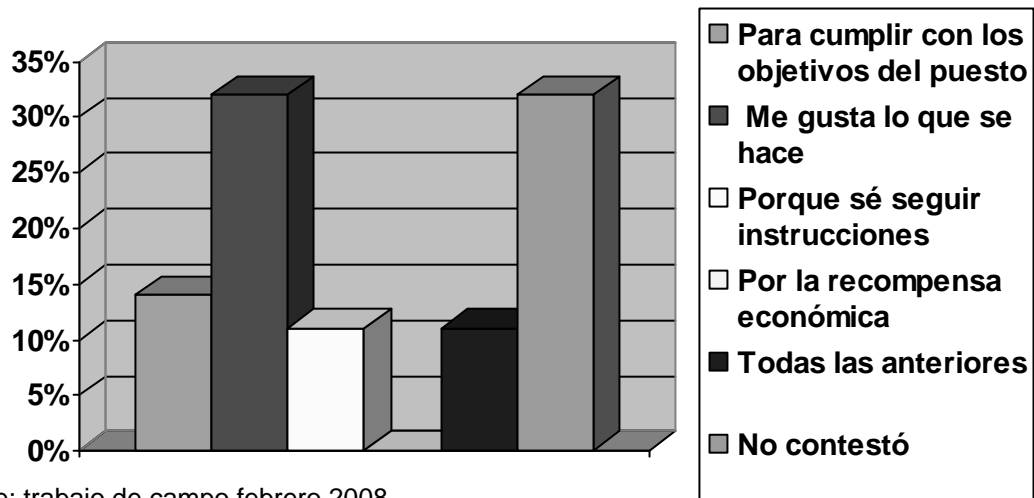
Para lograr cambios de actitud en los empleados es necesario realizar actividades que permitan mejorar la autoestima, enseñar principios y valores



éticos y morales, participar en actividades de convivencia social y desarrollar conferencias o talleres que ayuden a controlar el estrés del trabajo.

**Gráfica 16**

**Motivación de los empleados para tener un desempeño eficiente en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Todo empleado que cumple con las tareas asignadas movido por un interés manifiesta un desempeño eficiente, para el jefe de área es una de las formas de evaluar al trabajador y le es fácil llevar un control de las actividades y quiénes las realizan.

Al consultar en el departamento en estudio, qué es lo que les motiva a realizar un trabajo eficiente, el 32% de las personas encuestadas dijo que les gusta lo que hacen, otro 32% no contestó, el 14% porque debe cumplir con los objetivos del puesto, el 11% porque sigue instrucciones y otro 11% porque desea hacer bien su trabajo.

El manifestar que les gusta su trabajo y que desean hacerlo bien demuestra el interés por prestar un buen servicio pero no es suficiente, es necesario que reciban capacitación y actualización para que el servicio que se ofrezca sea de alta calidad, además es importante contar con un programa de actividades que les involucre a prepararse cada día para alcanzar los resultados deseados.

### **2.10.1 Es utilizado como base el manual de descripción de puestos**

En el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt no es utilizado aun el Manual de Descripción de Puestos, porque no se contaba con él, por lo que no ha sido considerado para la evaluación que se realiza actualmente al personal.

Fue hasta el año 2007 que un grupo de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, realizaron un estudio que dio como resultado la elaboración de los Manuales de Inducción y de Descripción de Puestos para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt.

La falta del Manual de Descripción de Puestos venía ocasionando que los resultados de las evaluaciones del personal no proyectaran los resultados esperados.

### **2.10.2 Períodos que se evalúan**

Al momento de realizar la encuesta al personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, se consultó a los empleados si existe un periodo de tiempo determinado para realizar evaluación del desempeño al personal y ellos informaron que realizan un informe del trabajo en el momento en que éstos dejan de laborar bajo el mando de un determinado jefe o porque son solicitadas por el Departamento de Recursos Humanos.

No se indica un período de evaluación para informar sobre, si el empleado ha cumplido con las tareas designadas o algún trabajador no realiza las actividades

que requiere el puesto al que ha sido asignado por no llenar el perfil requerido. La información sobre las actitudes negativas o positivas que el jefe observó durante el tiempo que el trabajador estuvo a su cargo, es entregada al Departamento de Recursos Humanos cuando ésta es solicitada.

**Gráfica 17**

**Calendarización de la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

En el departamento en estudio no se tiene un período asignado para realizar evaluación del desempeño, esto se sabe por la respuesta expresada por los integrantes de la muestra, ya que se consultó sobre si existe calendarización para la evaluación del desempeño, el 41% del personal entrevistado dijo que nunca a sido evaluado, el 32% ha realizado la evaluación una vez al año, el 15% no contestó y el 12% ha hecho dos evaluaciones cada año.

Según las personas encuestadas, la evaluación tiene como finalidad definir quién no cumple con su trabajo y por lo tanto ya no seguirá laborando en el departamento, por lo que manifiestan la necesidad de atención y capacitación

sobre las actividades de los puestos que desempeñan ya que algunos son de alto riesgo y desconocen las medidas que deben tomar.

Ellos creen necesario contar con un programa de evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, que les permita ser orientados y capacitados en las actividades que realizan, para que al momento de ser evaluados en su rendimiento, sean alcanzados los objetivos.

### **2.10.3 Registros que hacen sobre los resultados de la evaluación del desempeño**

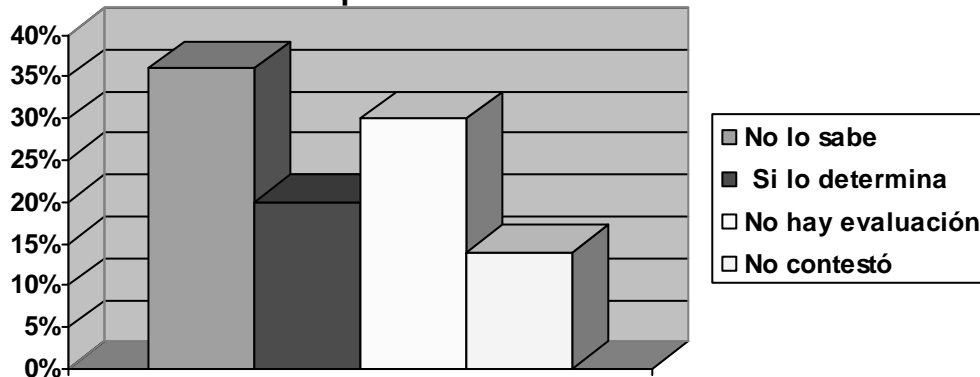
Al momento de ser solicitada la información sobre evaluación del desempeño de un empleado en alguna área del departamento, ésta es enviada por el jefe del trabajador al Departamento de Recursos Humanos, para luego adjuntarla al expediente. En algunas ocasiones el informe ha sido elaborado con anticipación y archivado por el jefe del área, para enviarlo inmediatamente a quién lo solicita.

Los trabajadores que ingresan por primera vez al departamento pasan por un período de prueba (dos meses), que es requerido por las autoridades como requisito para laborar en las instituciones.

En el momento en que una persona aplica para una plaza vacante, los expedientes de los empleados que han sido evaluados y propuestos son revisados, para luego emitir una resolución, que permita contratar o no al individuo para el puesto, esto depende de la opinión que su antiguo jefe haya expresado al momento de redactar la información solicitada.

**Gráfica 18**

**Determinación del aumento de salario a través de la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Los registros que se tienen de las evaluaciones del desempeño que se realizan en el departamento, no son utilizados para determinar un aumento salarial, esto se confirma con la respuesta del 36% del personal que indica que la evaluación del desempeño no determina un aumento de salario para los empleados, el 30% dice que no existe una evaluación específica para determinar quién debe recibir un aumento de salario, el 20% dice que sí determina quién debería recibir un aumento y el 14% se abstuvo a responder.

Por lo tanto se determina que la evaluación que se adjunta al expediente solo es utilizada para el momento en que el trabajador pueda ser objeto de selección para ocupar un nuevo puesto de trabajo, o al momento de encontrarse en la posibilidad de ser ascendido de puesto. El fin de la evaluación debe ser explícito para que los empleados tengan nuevas expectativas laborales motivándose constantemente.

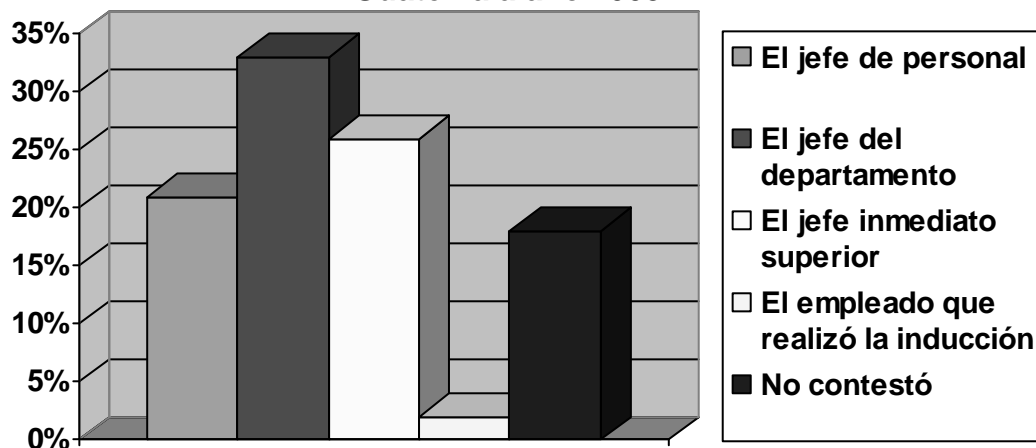
## 2.11 Unidad responsable de realizar la evaluación del desempeño

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de mantener registro e información del personal que labora en la institución, la evaluación del desempeño es realizada por la jefatura del área donde laboran los empleados y esta necesita ser capacitada por el departamento arriba mencionado ya que es el responsable de velar por mantener actualizados los registros con antecedentes e información del personal.

En el Departamento Administrativo el jefe de cada área está facultado para realizar el informe de sus empleados, estos son agregados a los expedientes con el fin de que sean utilizados al momento de ser candidatos a optar a una nueva plaza, este personal elegible y con experiencia puede ser considerado como calificado para rotar a un nuevo puesto dentro de la institución.

**Gráfica 19**

**Persona responsable de realizar la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008.

Los resultados de la encuesta indican que la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo, es el jefe del

departamento, así lo afirmó el 33% de las personas encuestadas, el 26% dijo que es evaluado por el jefe inmediato superior, el 21% por el jefe de personal y el 2% por la persona que se encargó de realizar la inducción.

Cuando la evaluación en un área es realizada por distintas personas y no por una sola que debería ser designada específicamente para ello, puede caerse en el error de confusión de comunicación y no se alcanzan los objetivos de la evaluación, debido a que la persona evaluada puede modificar su versión al momento de observar que no hay un responsable de realizarla, por esto se cree que la capacitación es importante ya que el fin de unificar esfuerzos para lograr los objetivos es en común.

## **2.12 Resultados obtenidos de la evaluación del desempeño**

Entre los resultados que se esperan de la evaluación del desempeño se cree que son en función de conocer las habilidades y aptitudes que tienen los empleados al desenvolverse en el puesto que desempeñan. O más bien identificar los puntos débiles en las áreas de trabajo, donde se debe poner más atención y capacitar al personal para que alcance mejores resultados.

La evaluación realizada a los empleados del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, no muestra los resultados esperados, tampoco permite conocer las habilidades del personal, ya que el objetivo del informe es expresar una opinión sobre el empleado que se encuentra en proceso de selección para un nuevo puesto de trabajo o para una transferencia de puesto.

### **2.12.1 Beneficios para los trabajadores**

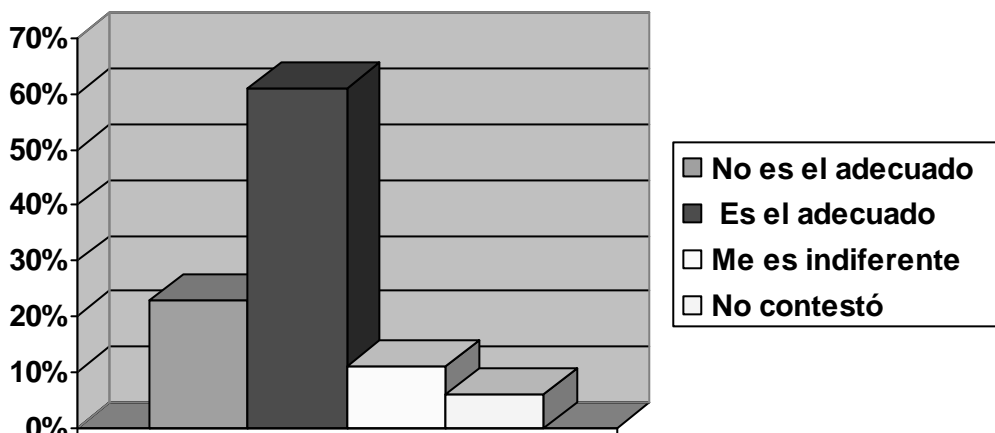
Al momento de realizar una evaluación del desempeño los beneficios que obtienen los empleados son muchos y se observan al momento en que ésta se realiza con objetividad. Se puede mencionar que el desarrollo de un plan de

carrera dentro de la institución es parte de ello, este proceso permite ascensos en el puesto de trabajo.

Cuando el trabajador carece de un historial de llamadas de atención y sanciones dentro de la institución, el Departamento de Recursos Humanos brinda la oportunidad de mejorar su curriculum realizando un informe que revela su buen comportamiento y cooperación para las actividades que desempeña, proporcionando la oportunidad a cada uno de participar en los procesos de selección para ascender personal y económicamente.

**Gráfica 20**

**Ambiente de trabajo en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

El ambiente de trabajo es un beneficio para los empleados ya que si existe armonía en el lugar de trabajo, el desempeño laboral será favorable. Se consultó en la unidad objeto de estudio sobre el ambiente de trabajo, el 61% de los encuestados dijo que ellos creen que es el adecuado, el 23% dice que no es el ambiente adecuado y para algunos es indiferente, ya que de nada sirve que lo expresen si la atención no mejora.



Las diferencias entre compañeros o la necesidad de cumplir con una tarea en el menor tiempo posible generan un ambiente no deseado (estrés), para mejorar estas diferencias es necesario realizar actividades de convivencia social que permitan a las personas compartir y aceptarse unas a otras tal y como son, eliminando desacuerdos que puedan dañar un buen desempeño laboral.

### **2.12.2 Las medidas disciplinarias que se aplican a los trabajadores**

En el momento en que el Departamento de Recursos Humanos recibe un informe sobre el desempeño y comportamiento de un trabajador que ha tenido resultados negativos, el empleado es sancionado cambiándolo a un puesto de menor jerarquía, también se adjunta al expediente una llamada de atención por la falta cometida.

Las medidas disciplinarias para los empleados son más frecuentes que las felicitaciones, ya que es común detectar una actividad negativa, no así los aspectos positivos que se realizan para tratar de alcanzar los objetivos de la institución.

### **2.12.3 Los incentivos que se proporcionan a los empleados que tienen un buen desempeño laboral**

Entre los incentivos para los empleados que son evaluados positivamente en su rendimiento, se pueden mencionar: ascensos en su unidad de trabajo, además de adjuntar una copia de la evaluación al currículo para dejar constancia de los resultados del empleado para ocasiones posteriores, ésta le será tomada en cuenta al momento de necesitar una recomendación para ocupar un cargo de mayor responsabilidad.

En el departamento Administrativo son considerados como incentivos para el personal, según lo indican en sus documentos de apoyo algunos beneficios que

la ley otorga, ya que al hacer carrera dentro de la institución tienen derecho a estos.

Entre los beneficios que la ley otorga a todo empleado son:

- Prestaciones de ley.
- Bono por antigüedad proporcionado de la siguiente forma: más de cinco años laborados, bono mensual de Q25.00, más de diez años Q50.00 y más de quince años Q75.00.
- Bono integral de salud que es para todo el personal laborante activo.
- Bono vacacional, se otorga una vez al año en el mes de diciembre para todos los empleados, es de Q200.00 y proporcional al tiempo laborado.
- Jubilación, el trabajador tiene derecho a este beneficio con 20 años de servicio no importando la edad; 10 años de servicio si tiene 55 años de edad, o 65 años de edad y mínimo 10 de servicio.

A los empleados del Departamento Administrativo del hospital Roosevelt les son otorgados los días de asueto y feriados estipulados en las leyes del país de Guatemala.

**Tabla 7**

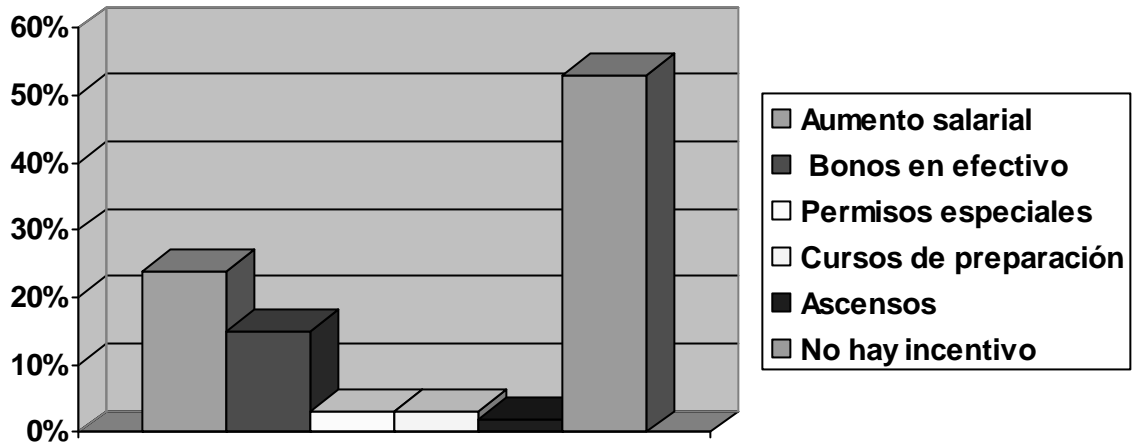
**Días de asuetos y feriados estipulados para los trabajadores en la ciudad capital de Guatemala**

1 de enero
Jueves, viernes y sábado santo
1 de mayo
10 de mayo para las madres
30 de junio
15 de agosto
15 de septiembre
El primer viernes de septiembre día de los salubristas
20 de octubre
1 de noviembre
24 de diciembre medio día
25 de diciembre
31 de diciembre y
El día de cumpleaños del empleado.

Fuente: archivo general del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad Capital de Guatemala

**Gráfica 21**

**Incentivos para el personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008.

Entre los integrantes de la muestra se consultó sobre los incentivos para el personal en el Departamento Administrativo, el 53% de los encuestados afirmó que considera que no hay ningún incentivo para ellos, el 24% dice que si ha recibido aumento salarial, el 15% ha recibido algún bono en efectivo, un 3% goza de permisos especiales, otro 3% recibe cursos de preparación y el 2% ascensos.

Los resultados indican que algunas personas han recibido algún tipo de incentivo en el momento en que han sido evaluados positivamente en su desempeño. Al recibir alguna clase de remuneración, los empleados realizan sus tareas con más esmero y dedicación, aunado a esta respuesta del personal la preparación y actualización se considera muy importante.

**2.13 Método que se utiliza para la evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

Actualmente para realizar el informe de evaluación del desempeño de los empleados en el Departamento Administrativo, no se utiliza ningún método de los mencionados en el marco teórico, ya que el jefe inmediato realiza el escrito sobre

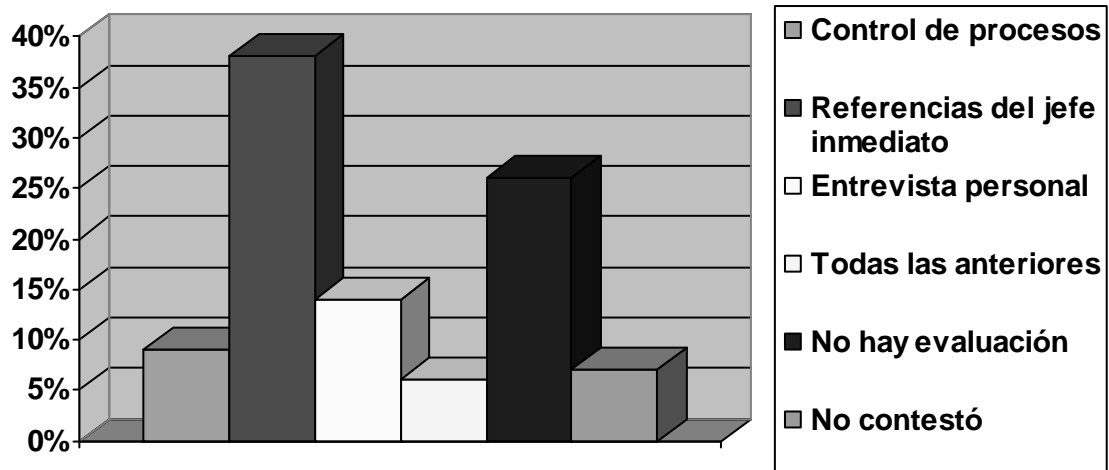
el desempeño que ha observado en el trabajador durante el tiempo que tiene de estar bajo su mando, debido a la falta del método de evaluación no se conoce certeramente la eficiencia en el proceso.

Para obtener un buen resultado en la evaluación del desempeño, es necesario utilizar una técnica o procedimiento que permita recopilar la información real y precisa de la actividad laboral. Los métodos para evaluar el desempeño proporcionan datos que no solo muestran un efecto sino que presentan la descripción de las actividades que se realizan en la institución, estos datos permiten proponer soluciones en las áreas donde se necesita mejorar, esto es posible a través de un programa especial para optimizar el rendimiento laboral.

Los informes realizados solo cumplen con el objetivo de ser requisito para ejecutar un ascenso al momento de existir la necesidad de cubrir un puesto de trabajo que ha quedado vacante.

**Gráfica 22**

**Método de evaluación del desempeño utilizado para evaluar al personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**



Fuente: trabajo de campo febrero 2008

Entre los temas de interés en la encuesta se consultó al personal sobre, ¿sí al ser valorado su desempeño en las actividades, la evaluación que se realiza es específicamente aplicada al área donde labora o es general para la unidad en estudio?, el 38% respondió que no hay un método de evaluación pero que el jefe hace una referencia sobre el desempeño del empleado, el 26% no ha sido evaluado, el 14% indica que es evaluado por medio de una entrevista personal, el 9% es evaluado a través del control de procesos al realizar las actividades que le son delegadas en su área de trabajo y el 6% dijo que considera que por todos los elementos anteriores.

El consenso de los resultados indica que no existe una técnica específica de evaluación al desempeño de los empleados, es necesario apoyar las actividades que se realizan en los puestos de trabajo para que el Departamento de Recursos Humanos pueda aplicar una evaluación objetiva con un método seleccionado y confiable.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL ROOSEVELT EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

Para efectos del presente trabajo, se propone un “Programa de Evaluación del Desempeño”, para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt; como resultado del diagnóstico realizado en las cinco jefaturas: compras, almacenes, control de propiedad, mantenimiento y servicios generales y administradores de servicios, las cuáles permitieron conocer algunos de los problemas y necesidades relacionados con el rendimiento laboral de los trabajadores.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

El Hospital Roosevelt tiene una característica en particular, es una institución que presta servicios de salud a toda la población guatemalteca sin importar el origen, nivel académico, económico o estrato social; derivado de este mecanismo existe la necesidad de contar con el personal que posea el perfil adecuado y esté capacitado para brindar asistencia inmediata a los usuarios; por lo que se considera ineludible la propuesta de un **“Programa de Evaluación del Desempeño para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la Ciudad Capital de Guatemala”**; éste permitirá evaluar los logros alcanzados, proponer planes de desarrollo, metas, objetivos y tomar decisiones con respecto al rendimiento laboral de los empleados en el departamento, además planificar actividades de retroalimentación, tomando en cuenta las necesidades y proporcionando información para plantear soluciones.

El Programa de Evaluación del Desempeño enlista actividades que pueden desarrollarse con el único propósito de alcanzar un determinado fin; la evaluación

permite conocer el rendimiento laboral de los trabajadores con el objeto de estimar resultados y tomar decisiones para emitir un juicio objetivo sobre los empleados, proporciona entre los resultados: ascenso a nivel jerárquico dentro de la institución, incentivos económicos o la precisión de capacitación inmediata para mejorar la ejecución de las tareas.

Los empleados del Departamento Administrativo demuestran la necesidad de recibir capacitación para ofrece a la población guatemalteca un servicio con excelencia y personal preparado, capacitado y responsable en sus actividades, a través de su esfuerzo por lograr un mejor rendimiento.

### **3.2 Introducción**

El Programa de Evaluación del Desempeño para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt comprende un conjunto de lineamientos que conllevan a la planificación, organización, ejecución, control y monitoreo de las tareas que los empleados deben ejecutar dentro de la institución y en su puesto de trabajo, pero también se indica cómo y cuándo se deben realizar las actividades que ayudan a mejora el desempeño de los trabajadores.

La evaluación se lleva a cabo por medio de una serie de actividades que tienen la finalidad de medir el rendimiento laboral de los trabajadores y el objetivo de apoyar al personal del Departamento de Recursos Humanos para obtener más información de los empleados. El fundamento para realizar la actividad es el marco teórico desarrollado en el capítulo I, que se justifica con la información de la situación actual en el departamento en estudio en el capítulo II.

Parte de la propuesta del Programa de Evaluación del Desempeño para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, es la idea de un híbrido (unión de dos métodos de evaluación) instrumento que contiene dos métodos de evaluación siendo el de Escala de Calificaciones e Incidentes Críticos (Pág. 12 y



15), los cuales juntos ayudarán a descubrir los problemas que existen en las diferentes áreas del departamento en estudio, los cuales no han permitido alcanzar las metas deseadas y a la vez evitarán subjetividades en las conclusiones, aportando la comparación de resultados de ambos métodos para concluir con una evaluación fidedigna.

Se eligen estos dos métodos por su fácil comprensión y aplicación y además porque permiten conocer resultados objetivos y que no permitirán la subjetividad del evaluador.

En la planificación del Programa de Evaluación del Desempeño, se definen los parámetros que orientan el curso de acción que deben de seguir las actividades a realizar en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, con el fin de lograr un alto rendimiento laboral.

El Departamento Administrativo se preocupa por prestar un buen servicio a los pacientes y personas que lo requieren, por lo que es necesario tener objetivos, políticas, estrategias y metas elaboradas adecuadamente que ayuden a lograrlo.

### **3.3 Objetivos de aplicación del programa de evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

- Poseer conocimiento del potencial de los trabajadores del departamento.
- Identificar las causas del bajo desempeño en el Departamento Administrativo.
- Implementar actividades que ayuden a mejorar el rendimiento laboral en el área en estudio.
- Proponer medidas que permitan tomar decisiones para mejorar los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas.

- Planificar actividades con el objeto de capacitar a los subalternos para que puedan brindar un servicio y atención mejorado en el Hospital Roosevelt.
- Alcanzar resultados positivos para el mejoramiento de la atención a los pacientes por medio de la aplicación del programa.

### **3.4 Políticas de aplicación del programa de evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

El Programa de Evaluación del Desempeño debe ser revisado por períodos determinados con el objeto de mejorar la aplicación del mismo, en especial en el departamento en estudio. Entre las políticas para aplicarlo se encuentran:

- Autorizar tiempo del período de trabajo para capacitar a los trabajadores en el área en que desempeñan.
- Mantener actualizados a los empleados en su área de trabajo.
- Otorgar ascensos a los empleados que obtengan muy buenos resultados en las evaluaciones.
- Proveer un ambiente agradable a través de permitir la participación de los trabajadores en las diferentes actividades sociales que se desarrollen en el departamento.
- Realizar conferencias de superación personal, para lograr un buen desenvolvimiento y un mejor rendimiento.

### **3.5 Estrategias de aplicación del programa de evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

Para emplear el Programa de Evaluación del desempeño en el área en estudio será necesario:

- Ubicar y asignar lugares adecuados y cómodos dentro de la institución para desarrollar las actividades del Programa de Evaluación del Desempeño.

- Conseguir apoyo para obtener los recursos económicos para realizar la evaluación del desempeño y las actividades de capacitación asignadas a las jefaturas de cada área en estudio.
- Realizar invitaciones por escrito de manera formal y con nota oficial del Gerente del Departamento, invitando a participar de las actividades a desarrollarse con el objeto de capacitar y preparar al personal para un mejor desempeño en el área de trabajo.
- Realizar actividades que permitan al personal del departamento Administrativo relacionarse con empleados de otros departamentos para mantener una convivencia armoniosa en toda la institución.
- Premiar el buen desempeño de los trabajadores del departamento proporcionando reconocimientos públicos como, otorgar diplomas por el mejor desempeño en el área de trabajo, por colaboración en las actividades y eventos de la institución, por respeto mutuo a los compañeros y compañeras y a la institución, y la publicación en carteleras donde aparezca el cargo y el nombre del “Mejor empleado del mes”.

### **3.6 Metas para la aplicación del programa de evaluación del desempeño**

Para mejorar el desempeño de los trabajadores y obtener mejores resultados deben proponerse metas claras, entre éstas el departamento en estudio debe considerar:

1. Actualizar al personal constantemente para que éste se encuentre calificado para desempeñar cada una de las tareas que se le asignan en su área de trabajo.
2. Optimizar los recursos del departamento para realizar las actividades planificadas con el objeto de tener mejores empleados.
3. Desarrollar las actividades de manera eficaz y eficiente aprovechando al máximo el tiempo de capacitación.

4. Provocar en el personal el entusiasmo de participar en las actividades programadas para convivencia social.
5. Lograr la participación y cooperación de todos los trabajadores para realizar las actividades laborales con mejor entusiasmo y dedicación.

### **3.7 Actividades del programa de evaluación del desempeño**

Entre las actividades del Programa de Evaluación del Desempeño pueden sugerirse:

1. Conferencias impartidas por personas capacitadas, para los trabajadores de las diferentes áreas que conforman el Departamento Administrativo.
2. Talleres de motivación que permitan a los empleados identificarse con los objetivos y metas en el área en que se desempeñan.
3. Capacitaciones dirigidas a reforzar las áreas con deficiencia o necesidades en el área laboral.
4. Evaluar el desempeño aplicando un instrumento de medición que permita conocer el rendimiento de los trabajadores.
5. Calendarizar actividades sociales como celebración de cumpleaños, convivios; con el objeto de mantener la convivencia y armonía en el departamento.

### **3.8 Calendarización de las actividades de evaluación del desempeño**

La calendarización del Programa de Evaluación del Desempeño, debe tener flexibilidad y permitir modificaciones de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en cada departamento.

El Gerente del Departamento de Recursos Humanos debe participar en la elaboración y las modificaciones que se requieran al programa. Este puede ser diseñado para ejecutarse en períodos diferentes para cada área, lo que evitará interferencias en las actividades diarias.

### **3.9 Organización del programa de evaluación del desempeño para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt**

La organización del programa debe contar con el apoyo del Gerente del Departamento de Recursos Humanos y es éste quien se encarga de nombrar a las personas que poseen los requisitos para coordinar las actividades a realizarse.

El Programa de Evaluación del Desempeño incluye la planificación de las actividades que se desarrollarán, los objetivos que se quieren alcanzar y expone las necesidades que llevaron a elaborar dicho programa.

### **3.10 Ejecución del programa de evaluación del desempeño**

La propuesta del Programa de Evaluación del Desempeño está dirigida al personal de las cinco áreas que conforman el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt.

El Gerente del Departamento de Recursos Humanos es el encargado de velar por la ejecución del programa y resguardar los resultados de las evaluaciones para verificar si se han alcanzado los objetivos o es necesario una retroalimentación con más enfoque en un área específica.

#### **3.10.1 Funciones de la dependencia responsable**

El departamento o delegación responsable de ejecutar el Programa de Evaluación del Desempeño debe:

1. Emplear el Programa de Evaluación del Desempeño en el área en estudio con el objeto de conocer las necesidades que existen.
2. Observar que se cumpla con el plan de actividades programado para obtener los resultados esperados.

3. Evaluar a los empleados al final de la ejecución del programa y definir si los resultados son satisfactorios, en cuanto al grado de aprovechamiento de los participantes en las diferentes actividades.
4. Realizar propuestas de actividades que permitan mejorar los resultados de la evaluación y obtener un mejor desempeño en las labores que realizan.

## **PROPUESTA**

Programa de Evaluación del Desempeño

Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt

Departamento de Recursos Humanos

### **“Programa de Evaluación del Desempeño para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt”**

#### **Introducción**

Las actividades planificadas en este programa deben realizarse de acuerdo a la calendarización sugerida por el Departamento de Recursos Humanos la cual debe estar sujeta a modificaciones según sean las necesidades de cada área.

#### **Objetivo general**

Medir el desenvolvimiento del personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en los puestos de trabajo y conocer el potencial de desarrollo, para implementar las actividades necesarias que permitan obtener como resultado un desempeño favorable.

#### **Objetivos específicos**

- Aportar información concreta para proporcionar un esquema de medición adecuado al departamento en estudio.
- Conocer el rendimiento laboral y potencial de los empleados.
- Proveer una descripción o dato certero del desempeño del colaborador en el área de trabajo, que permita comparar con las tareas asignadas para realizar una evaluación concreta.

#### **Políticas del programa**

- El Programa de Evaluación del Desempeño busca optimizar la eficiencia del personal.

- La evaluación es una actividad que responde a las prácticas actuales del Departamento de Recursos Humanos por tener información actualizada del desempeño de los trabajadores, debido a esto se convierte en obligatoria para todo el personal del Departamento Administrativo, ya que contribuye a mejorar el desempeño en las actividades y por los resultados obtenidos se realizan las capacitaciones.
- Cada evaluación debe estar comprendida dentro del período de 6 meses a un año para mantener el registro del desempeño de los trabajadores, los resultados son confidenciales y se manejarán con cada trabajador.
- El ente responsable de resguardar los resultados es el Departamento de Recursos Humanos y el jefe de cada área debe evaluar a su personal.

### **Estrategias**

- Proponer un método adecuado a la unidad objeto de estudio con el propósito de evaluar el desempeño del personal y obtener resultados objetivos.
- Coordinar acciones para el establecimiento de metas del desempeño colectivas e individuales del departamento en estudio.
- Evaluar anualmente a los empleados del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt.



**Tabla 8**

**Calendarización de la propuesta del Programa anual de actividades del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en la ciudad capital de Guatemala año 2008**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área de aplicación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
1	Evaluación diagnóstica del desempeño	Departamento de Recursos Humanos	Todas las áreas del Departamento Administrativo	2da. Semana de enero	2 horas para cada área en estudio
2	Capacitación y taller “Forma correcta de usar los utensilios de limpieza”	Departamento de Recursos Humanos	Intendencia o Administración de servicios	Miércoles de la última semana de enero	1 hora de teoría y 1 de práctica
3	Taller de “Reparaciones eléctricas”	Departamento de Recursos Humanos	Mantenimiento y Servicios grales.	Miércoles, de la última semana de febrero	1 hora de teoría y 1 de práctica
4	Taller “El uso adecuado del Sistema de Compras”	Departamento de Recursos Humanos	Compras	Miércoles de la última semana de marzo	1 hora de teoría y 1 práctica
5	Conferencia “Cómo mantener un inventario actualizado”	Departamento de Recursos Humanos	Almacenes	Miércoles de la última semana de abril	1 hora de exposición

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área de aplicación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
6	Conferencia “Almacenamiento de equipo de computo y sus cuidados”	Departamento de Recursos Humanos	Control de Propiedad	Miércoles de la última semana de mayo	1 hora de exposición
7	Conferencia “Trabajo en equipo”	Departamento de Recursos Humanos	Intendencia	Miércoles de la última semana de junio	1 hora de exposición
8	Evaluación del Desempeño	Departamento de Recursos Humanos	Todas las áreas del Departamento Administrativo	Tercera semana de julio	2 horas para evaluar cada área
9	Taller “Fontanería y mecánica”	Departamento de Recursos Humanos	Mantenimiento y servicios grales.	Miércoles de la última semana de agosto	1 hora teoría y 1 práctica
10	Conferencia “Uso del Sistema Guate-compras”	Departamento de Recursos Humanos	Compras	Miércoles de la 3ra. semana de septiembre	1 hora de exposición
11	Conferencia “El adecuado almacenamiento de las medicinas”	Departamento de Recursos Humanos	Almacenes	Miércoles de la última semana de octubre	1 hora de exposición y 1 de práctica
12	Conferencia sobre “Primeros Auxilios”	Departamento de Recursos Humanos	Administración de servicios	Miércoles de la última semana de noviembre	1 hora de teoría y 1 práctica

No.	Actividad	Responsable	Área de aplicación	Fecha	Hora
13	Conferencia “Cómo dar de baja al mobiliario y equipo que ya no está en uso“	Departamento de Recursos Humanos	Control de Propiedad	Miércoles de la 2da. semana de diciembre	1 hora de exposición
14	Evaluación del Desempeño	Departamento de Recursos Humanos	Todas las áreas del Departamento Administrativo	3ra. semana de diciembre	2 horas para evaluación en cada área de estudio
15	Análisis de los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas durante el año al personal del Departamento Administrativo.	Departamento de Recursos Humanos	Todas las áreas del Departamento Administrativo	Última semana de diciembre	Una hora para cada área en estudio.

Fuente: Elaboración propia

**Observación:** El contenido del Programa deberá ser revisado, evaluado y ajustado periódicamente, de acuerdo a las necesidades reales y potenciales del departamento objeto de estudio.

### 3.10.2 Campo de aplicación de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe ser aplicada a cada uno de los departamentos de la institución; la propuesta del Programa de Evaluación del Desempeño se ha preparado en esta oportunidad especialmente para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt el cual es el campo en estudio, tomando en cuenta las cinco áreas que lo conforman.

### 3.10.3 Recursos humanos, físicos y materiales a utilizar

Al aplicar el Programa de Evaluación del Desempeño es necesario tomar en cuenta los recursos humanos, materiales y físicos que se necesitarán para desarrollarlo eficiente y eficazmente.

**Tabla 9**

**Recursos a utilizar para la implementación del Programa de evaluación del desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt año 2008**

<b>Humanos</b>	<b>Equipo</b>	<b>Materiales</b>	<b>Área física</b>
1 coordinador	1 pizarrón	10 resmas de papel bond	Instalaciones del Hospital
5 evaluadores	1 rotafolio	300 lapiceros	1 salón
3 capacitadores	1 retroproyector	300 lápices	
8 conferencistas	1 televisor	12 marcadores	
	1 video casetera/DVD	6 almohadillas	
	1 computadora y 1 cañonera	100 acetatos	
	30 escritorios	50 pliegos de manila	
		Películas motivacionales	

Fuente: elaboración propia, febrero 2008

En la ausencia de algún material necesario el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Roosevelt es el encargado de buscar un medio para adquirirlo, ya sea con fondos del Hospital o por medio de donaciones.

### 3.10.4 Costos del programa de evaluación del desempeño

Para fines de la puesta en marcha del Programa de Evaluación del Desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt se deben tener en cuenta ciertos requisitos mínimos, es por ello que a continuación se presenta una estimación aproximada de gastos.

#### Cuadro 1

#### Estimación de costos del Programa de evaluación del desempeño para el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt (en quetzales) año 2008

Descripción del recurso humano	Costo unitario (Q)	Total
11 Conferencistas y capacitadores,	Por hora Q 200.00 17 hrs. Total X Q200.00	Q 3,400.00
<b>Material</b>		
10 resmas de papel bond para evaluaciones y diversas actividades.	Q 55.00 10 X Q55.00	Q 550.00
300 lápices	Q 1.00	Q 300.00
100 acetatos	Q 5.00	Q 500.00
12 marcadores	Q 8.00	Q 96.00
6 almohadillas	Q 10.00	Q 60.00
300 manuales de inducción	Q 10.00	Q 3,000.00
300 diplomas	Q 3.00	Q 900.00
Otros materiales impresos		Q 900.00
10% para imprevistos		Q 971.10
<b>Total</b>		<b>Q 10,682.10</b>

Fuente: Elaboración propia, febrero 2008

\* Los conferencistas deberán ser profesionales dispuestos a colaborar con el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt.

\* El costo de los materiales se realizó sobre la base de la cantidad del personal con que contaba el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt en el momento del estudio y fue planificado para un año.

### **3.10.5 Documentos de apoyo para el programa de evaluación del desempeño**

Para poner en práctica el Programa de Evaluación del Desempeño, es indispensable contar con los documentos que apoyan, norman o guían a los responsables en la ejecución del mismo.

Dentro de estos documentos para la unidad objeto de estudio se pueden mencionar los siguientes:

- Manual de inducción (Proporcionado por estudiantes en el año 2007)
- Manual de descripción de puestos (Proporcionado por estudiantes en el año 2007)
- Reglamento de la ley de Servicio Civil –ONSEC-

### **3.11 Control y monitoreo del programa de evaluación del desempeño**

El seguimiento y control de la ejecución del programa de evaluación del desempeño, es responsabilidad del Gerente del Departamento de Recursos Humanos ya que, es quién al concluir con la evaluación en cada área debe resguardar los resultados y realizar los comentarios y análisis correspondientes.

### **3.11.1 Hoja de verificación de la evaluación**

Esta consiste en un control que se debe llevar sobre las actividades de la propuesta del Programa de evaluación del desempeño. La hoja de verificación deberá ser llenada por el responsable de la evaluación de la actividad encargándose de confirmar el cumplimiento de la misma, además debe llevar los registros de las observaciones de cada actividad y la participación de los trabajadores.

Programa de Evaluación del Desempeño  
Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt  
Departamento de Recursos Humanos

### Hoja de control de actividad

Recomendaciones: esta debe llenarse luego de finalizada la actividad, porque requiere de detalles observados durante el desarrollo de la conferencia o taller realizado.

Nombre de la persona que llena la hoja de control: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Fecha en que ingresó a trabajar a la unidad: \_\_\_\_\_

Tema de actividad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Contenido programático de la conferencia o taller</b>	<b>Mala 0-5 puntos</b>	<b>Buena 5-10 puntos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>
Presentación				
Desarrollo de la actividad				
Taller				
Culminación de actividad				
Evaluación de actividad				

Fuente: elaboración propia

Observaciones del responsable de la actividad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Área beneficiada: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_



### **3.12 Valoración y retroalimentación del programa de evaluación del desempeño**

Entre las funciones del Departamento de Recursos Humanos se encuentra la de verificar que el Programa de Evaluación del Desempeño que se implemente en el departamento se ejecute, además de resguardar los resultados obtenidos en las evaluaciones relacionados con los beneficios, la técnica, el cumplimiento de tiempo y el desempeño de las actividades calendarizadas.

Para la retroalimentación de la evaluación, el Gerente del Departamento de Recursos Humanos de la institución debe programar y preparar el área donde se desarrollarán las actividades y contar con el apoyo de los jefes de cada área involucrada.

La Evaluación del Desempeño para el departamento en estudio debe especificar un procedimiento a emplear, que ayude a conocer las áreas que necesitan mayor atención, por lo que se presenta la propuesta de un híbrido que contiene los métodos de **Escala de Calificaciones** e **Incidentes Críticos**, empleando las interrogantes necesarias para conocer el desempeño de los empleados y de cuyo resultado se obtendrá la información que permitirá definir las actividades que ayudarán a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

A continuación se presenta un modelo de evaluación que contiene características de ambos métodos, los cuales han sido desarrollados en el capítulo I y juntos conforman la propuesta de Evaluación del Desempeño para el presente estudio.

**PROPUESTA**  
**( puesto de secretaria)**

Programa de Evaluación del Desempeño  
Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt  
Departamento de Recursos Humanos

**Modelo de Evaluación del Desempeño conteniendo el Híbrido de los  
Métodos de “Escala de Calificaciones e Incidentes Críticos”**

<b>Nombre del trabajador:</b>	<b>Título del puesto:</b>
<b>Jefe:</b>	<b>Departamento:</b>
<b>Periodo de evaluación del:</b>	<b>Al:</b>

**ETAPA I**

Factores considerados para evaluar el desempeño en escala de uno a cinco:

- 5:** Sobresaliente, supera sistemáticamente las expectativas en ese factor.
- 4:** Por arriba de las expectativas, cumple sistemáticamente y las excede ocasionalmente.
- 3:** Cumple sistemáticamente las expectativas.
- 2:** Por debajo de las expectativas y en ocasiones no las cumple.
- 1:** Necesita mejorar, sistemáticamente no cumple con las expectativas.

**Parte 1:** Resultado de las tareas (80% del porcentaje total)

Enumere los factores de desempeño de la descripción del puesto, acordados mutuamente y las metas establecidas en la revisión de desempeño previo.

	Puntos
• <u>Atención al público</u> _____	_____
• <u>Trabajos mecanográficos</u> _____	_____
• <u>Controla la asistencia del personal</u> _____	_____
• <u>Registra y archiva documentos</u> _____	_____

- Maneja planta telefónica y contesta llamadas \_\_\_\_\_
- Calidad del trabajo \_\_\_\_\_
- Cantidad del trabajo \_\_\_\_\_

Total de puntos \_\_\_\_\_

Puntaje promedio (Dividir el total de los puntos entre el número de factores utilizados) \_\_\_\_\_

Multiplicar el puntaje promedio por 16= \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

---

**Parte 2:** Comportamiento personal (10% del puntaje total)

- Puntualidad \_\_\_\_\_
- Responsabilidad \_\_\_\_\_
- Honestidad \_\_\_\_\_
- Servicio al cliente \_\_\_\_\_
- Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Total de puntos \_\_\_\_\_

Puntaje promedio (dividir el total de los puntos entre el número de factores atribuibles) \_\_\_\_\_

Multiplicado por 2= \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

---

**Parte 3:** Características de personalidad (10% del puntaje total)

- Capacidad de adaptación \_\_\_\_\_
- prudencia \_\_\_\_\_
- respeta reglas \_\_\_\_\_
- sonriente \_\_\_\_\_

- Iniciativa \_\_\_\_\_

Total de puntos \_\_\_\_\_

Puntaje promedio (Dividir el total de puntos entre 5) \_\_\_\_\_

Multiplicado por 2= \_\_\_\_\_

Comentarios:

---

---

---

Metas de desempeño para el siguiente período de evaluación:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

La nota hasta esta parte de la evaluación corresponde al desempeño y se complementa con el registro que se tiene de las actitudes que se han observado durante el período asignado para la evaluación, si ha tenido un buen desempeño se justifica con las actitudes favorables registradas por el jefe inmediato en la segunda etapa de la evaluación y las actitudes que han sido desfavorables argumentan el bajo rendimiento, debido a los resultados observados en la primera etapa se hace necesaria observar la segunda etapa para completar la evaluación.

## **ETAPA II**

El registro de actitudes laborales de los empleados durante el período designado para la evaluación debe realizarlo el jefe de cada área.

Actitudes favorables:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Actitudes desfavorables:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Comentario del evaluador:

---



---

Comentario del empleado:

---



---

Actividades de auto desarrollo para este empleado:

---



---

Evaluado por:	Titulo	Fecha:
Aprobado por:	Titulo	Fecha:
Firma del empleado (no indica acuerdo necesariamente)	Titulo	Fecha:

CC/arch.rr.hh.

### **Instrucciones para llenado y calificación de la prueba**

Para poder calificar la prueba se deben seguir las siguientes instrucciones:

- 1) En la etapa uno y parte uno de la evaluación se definen las características de la descripción de puestos que se van a calificar, es decir tareas asignadas.
- 2) Se evalúan de 1 a 5 puntos cada una y se escribe la calificación otorgada en el espacio asignado.
- 3) Se suman los valores de las características y se dividen dentro del número de características evaluadas. Ej. Si en cada una de las siete características hubiese obtenido de calificación cinco se suman y hacen un total de treinta y cinco, luego este total es dividido dentro del número de características evaluadas o sea siete,  $(35/7=5)$  el promedio es cinco.
- 4) El promedio se multiplica por dieciséis que es una constante para esta prueba. Ej.  $16 \times 5 = 80$  puntos.
- 5) Se obtiene el resultado de la primera parte de la evaluación que comprende las características de la descripción del puesto o tareas asignadas.
- 6) En la segunda parte de la evaluación se califica el comportamiento personal, se eligen cinco características, se enlistan y se evalúa cada una asignando en el espacio la calificación correspondiente de uno a cinco.
- 7) Se suman y se divide el total dentro del número de características evaluadas que son cinco. Ej.  $25/5=5$ .
- 8) Este promedio se multiplica por dos que para esta etapa es la constante y se obtiene el total de puntos. Ej.  $5 \times 2 = 10$  puntos.
- 9) En la parte tres se evalúa la actitud de la persona con cinco características y se coloca la puntuación correspondiente a cada una.
- 10) El total de la suma se divide dentro del número de características evaluadas que son cinco.

11) El promedio obtenido se multiplica por dos, obteniendo de esta operación el total de puntos sobre esta parte.

Sumando los puntos obtenidos en cada una de las partes (tareas o características de descripción del puesto, más características de comportamiento personal, más características de actitud personal) se obtiene el total de puntos de la primera etapa de evaluación, esto corresponde a la evaluación del método de escalas de calificaciones.

A este resultado se le agregan los registros realizados durante el período de evaluación consistente en la segunda etapa o evaluación a través del método de incidentes críticos, estos justifican o apoyan los resultados obtenidos en la primera etapa de la evaluación, por medio de los registros obtenidos de los empleados, relacionados con las actividades correspondientes al período de evaluación, ya sean estos favorables o desfavorables.

Al unir las dos etapas de la evaluación se puede observar que los resultados no son subjetivos, sino que están fundamentados en el desempeño de los trabajadores y no en un informe realizado por un jefe sin tomar en cuenta las verdaderas actividades que realizan cada uno de los trabajadores.

Los resultados de la evaluación del desempeño no deben ser utilizados con el fin de despedir al personal que no alcanza el promedio requerido, sino para mejorar y potencializar las áreas de oportunidad a través de la retroalimentación, capacitación o refuerzo para desempeñar las tareas de la mejor manera posible.

Derivado de los resultados obtenidos de la evaluación, el Gerente del Departamento de Recursos Humanos recomienda a los jefes de cada área en estudio algunas de las decisiones que deberían tomar, para mejorar o elevar los resultados, la calificación correspondiente a la nota mínima o satisfactoria es

requisito para ser calificado con un buen desempeño, y en el caso de que la calificación no sea satisfactoria debido a la falta de interés en el desempeño deben tomarse medidas que corrijan esa actitud.

A continuación se presenta una sugerencia que puede ser tomada en cuenta al realizar el análisis de los resultados de la Evaluación del Desempeño en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt. Los resultados obtenidos en la evaluación correspondiente, pueden ser comparados con los rangos de notas de la figura No.7 y las actividades que allí se sugieren pueden ser utilizadas para tomar una decisión correcta para mejorar esos resultados.

**Tabla 10**  
**Rangos y sugerencias para toma de decisiones en la aplicación de la evaluación del desempeño**

<b>No.</b>	<b>Rango de notas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Actividad sugerida</b>
1	0-74	No satisfactorio	Recibir reinducción laboral, entrenamiento en el área en que se desempeña.
2	75-90	Bueno	Capacitarse y participar en talleres y cursos que le permitan alcanzar sus expectativas.
3	91-100	Excelente	Hacer entrega de reconocimientos como: una nota elaborada por el Gerente del departamento y el jefe de área, felicitando la labor desempeñada, esto motivará al empleado a seguir trabajando bien ya que mejora su hoja de vida y adquiere prestigio por su experiencia laboral. Es recomendable también impulsar ascensos por excelencia en el servicio y hasta proporcionar aumento de salario.

Fuente: Elaboración propia



Las actividades que se sugieren en la figura anterior deben ser coordinadas con las actividades del programa de evaluación del desempeño propuesto, al momento en que se realice la retroalimentación. Los rangos planteados en el cuadro anterior se realizaron con el fin de mejorar el desempeño laboral del empleado y no para prescindir de los servicios.

El promedio mínimo que se toma como base para indicar una buena evaluación del desempeño es de 75 puntos, nota requerida como mínima en los registros de la ONSEC; el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt es parte de una entidad pública por lo que debe regirse por las normas presentadas por la mencionada oficina.

## **CONCLUSIONES**

- 1.** Se comprueba la hipótesis planteada, ya que se pudo confirmar que entre las causas de la deficiencia que hay en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, no se cuenta con la información adecuada sobre las atribuciones que deben desempeñar los empleados, y la falta de aplicación de un método de Evaluación del Desempeño que permita medir los resultados alcanzados a favor del cumplimiento de los objetivos de la institución.
- 2.** La falta de cumplimiento de las tareas en la prestación del servicio, del personal del Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, se debe a que no se ha realizado una evaluación que permita definir las causas que provocan el bajo rendimiento laboral.
- 3.** Los jefes de área del Departamento Administrativo realizan una Evaluación del Desempeño a los trabajadores, solamente en el momento en que ésta es requerida con el objeto de trasladarles a otro puesto, dicha valoración no aplica un método adecuado para conocer el rendimiento laboral, ya que ésta consiste en la elaboración de un informe sobre el comportamiento del empleado en su trabajo que puede ser subjetivo.
- 4.** Los motivos que el empleado tenga para trabajar en alcanzar los objetivos de la institución dependen de la motivación que el empleado posea para hacer su trabajo, en la actualidad en el departamento en estudio no se han realizado actividades cuyo enfoque sea elevar la autoestima de los trabajadores para lograr un buen desempeño.
- 5.** No existe un programa de retroalimentación para mejorar el bajo rendimiento laboral de los empleados, debido a que no se aplica un Programa de Evaluación del Desempeño.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar un método de evaluación que permita conocer el desempeño laboral de los trabajadores y descubrir las causas de los problemas que ocasionan el bajo rendimiento, por lo que se recomienda la propuesta (página 78) que contiene el Híbrido de los Métodos de "Escala de Calificaciones e Incidentes Críticos", con el fin de medir los resultados individuales de los trabajadores en beneficio de la institución y evitar la subjetividad en los resultados de un solo método.
2. Mantener un registro de las evaluaciones realizadas a los empleados y adjuntar un registro al currículum, haciendo la observación del tiempo que se tiene de laborar en la institución, esto permitirá emitir un juicio correcto al momento en que tenga que recomendar a un trabajador de la institución para que pueda ocupar un puesto distinto al que desempeña actualmente.
3. Al momento de contratar personal o asignar un puesto de trabajo a un nuevo empleado, la persona encargada de realizar la inducción debe brindar la capacitación necesaria informando a quien va a cubrir la plaza proporcionando manuales y toda la información escrita que le ayude a conocer la institución donde va a laborar, cumpliendo de esta manera con el compromiso de ubicar al trabajador en su nuevo empleo y también haciendo que conozca los objetivos que se pretenden alcanzar.
4. Realizar actividades de convivencia social para festejar: cumpleaños, día del trabajador, convivios, con el objetivo de lograr la integración de los empleados a la institución, así como también mejorar el clima laboral de los empleados.

**5.** Realizar actividades de retroalimentación coordinadas con el Programa de Evaluación del Desempeño, haciendo referencia al rango de los resultados obtenidos en las evaluaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. **Constitución Política de la República de Guatemala**. Guatemala. s/f. 78 p.
2. CEREZO ARÉVALO, Marco Vinicio, Presidente de la República. **Normas y Procedimientos de Administración de Personal. Acuerdo Gubernativo No. 1222-88**. Guatemala. 1988. 5 p.
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. **Código de Salud. Decreto No. 90-97** del Congreso y sus Reformas. Guatemala. 58 p.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. **Código de Trabajo. Decreto No. 1441**. Edición Revisada y Actualizada. Guatemala. 172 p.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. German Alberto Villamizar, traductor. 5ta. Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGrawHill. 2001. 699 p.
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. German Villamizar, traductor. 1ra. Edición. Bogotá, Colombia. McGrawHill. 2003. 473 p.
7. DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. Marco Antonio Malfavón Martínez, traductor. 4ta. Edición. México. Prentice Hall, 1991. 811 p.
8. HOSPITAL ROOSEVELT, **Manual de Bienvenida**, documento No.1. Archivos Generales del Hospital Roosevelt. s/f. 6 p.

9. HOSPITAL ROOSEVELT, **Manual de Inducción**, documento No. 2, Parte I y II. Archivos Generales del Hospital Roosevelt. s/f. 23 p.
10. KENNETH J., Albert. **Manual del Administrador de Empresas**, Soluciones Prácticas. 1ra. Edición. México, 1983. 127 p.
11. MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL. **Manual de Organización del Sistema Integrado Administrativo Financiero – SIAFI-** Acuerdo Ministerial No. 002599. Guatemala. s/f. 21 p.
12. MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M. **Administración de Recursos Humanos**. Miguel Ángel Sánchez Carrión, traductor. 9na. Edición. México. Prentice Hall, 2005. 527 p.
13. OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL –ONSEC-. **Manual Especificaciones de Clases de Puestos**. Guatemala. s/f. 306 p.
14. ROBBINS, Stephen P. **Administración**, Teoría y Práctica. Adolfo Deras Quiñones, traductor. 4ta Edición. México. Prentice Hall, 1994. 697 p.
15. SHERMAN Jr., Arthur W. y BOHLANDER, George W. **Administración de Recursos Humanos**. s/f. 100 p.
16. STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR., Daniel R. **Administración**. Pilar Mascaró Sacristán, traductora. 6ta. Edición. México. Prentice Hall, 1996. 688 p.
17. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. Material bibliográfico de apoyo al curso, **Administración II**. Litoprogua. s/f. 78 p.

18. WERTHER Jr., Williams B. y DAVIS, Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Joaquín Mejía Gómez, traductor. 3ra. Edición. México. 1991. McGrawHill, 395 p.

## **ANEXOS**



**ANEXO No.1**  
**BOLETA No. \_\_\_\_**

**INTRODUCCIÓN:** con el objeto de poder contar con información veraz y actualizada, para elaborar el **PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL ROOSEVELT**, se realiza la siguiente encuesta.

La información que proporcione permitirá mejorar las funciones y/o actividades que usted realiza. Además los datos consignados en ella serán de uso confidencial.

**INSTRUCCIONES:** coloque una “x” en la(s) casilla(s) donde corresponda su respuesta y/o llene los espacios en blanco, donde se requiera.

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Actualmente desempeña el puesto de: \_\_\_\_\_
  
2. El puesto que desempeña se ubica en:  
Compras  Almacenes  Control de Propiedad   
Administradores de servicio  Mantenimiento y Servicios Generales
  
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Departamento Administrativo?  
Menos de 1 año  De 1 a 2 años  De 3 a 4 años   
De 5 a 6 años  De 7 a 8 años  De 9 a 10 años   
Más de 10 años
  
4. Por favor indique su título de nivel diversificado:  
Perito Contador  Bachiller en Ciencias y Letras   
Maestro de Educación Primaria  Secretaria

Otro especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿El rango de su edad es?

De 18 a 25 años  De 26 a 30 años  De 31 a 35 años

De 36 a 40 años  Más de 40 años

6. ¿La plaza que desempeña actualmente en el Departamento Administrativo es?

Presupuestada  Por contrato  Por planilla

7. Su profesión o estudios universitarios son en:

Contaduría Pública y Auditoría  Administración de Empresas

Abogacía y Notariado  Ingeniería

Psicología  No estudia

Otro especifique: \_\_\_\_\_

## II. PLANEACIÓN

8. Se encuentran a la vista del público la misión y visión del Hospital.

Si están a la vista  Solo la misión  Solo la visión

No están a la vista

9. ¿Cada cuánto tiempo le informa su jefe los objetivos del Departamento Administrativo?

Al inicio del año  Cada 6 meses  No informan

10. Las metas del Departamento Administrativo se establecen cada:

Mes  Trimestre  Semestre  No tiene metas

11. ¿Planifica usted las actividades que realiza en el Departamento Administrativo?
- Siempre  Algunas veces  Lo hace el jefe  Nunca
12. Tiene usted algún documento donde le informan del procedimiento de las principales actividades del Departamento Administrativo.
- Recibí el documento  Sólo lo tienen los jefes   
 No proporcionan ningún documento
13. Según su conocimiento con qué frecuencia se contrata personal en el Departamento Administrativo.
- Cada mes  Cada 6 meses  Cada año  No lo sabe
14. Cuántos puestos ha desempeñado en el Departamento Administrativo desde el inicio de su relación laboral.
- Un puesto  Dos puestos  Tres puestos  Más de 3 puestos

### III. ORGANIZACIÓN

15. ¿Se encuentra a la vista del público el organigrama del Hospital?
- Sí, esta a la vista  Nunca lo ha visto  No lo sabe
16. ¿Tiene usted algún documento donde le informen cuáles son las funciones del puesto que desempeña en el Departamento Administrativo?
- Recibí el documento  No dan nada  Sólo lo tienen los jefes
17. ¿A la fecha de la encuesta, considera usted que conoce todas las funciones del puesto que desempeña actualmente en el Departamento Administrativo?

Si en su totalidad  Sólo algunas funciones

Aun no las conoce

18. ¿Están bien definidas las funciones y atribuciones del puesto de trabajo que desempeña en el Departamento Administrativo?

Bien definidas  Algunas están definidas

No están bien definidas

19. ¿Cuándo le asignan atribuciones de trabajo en el Departamento Administrativo, por qué medio se lo hacen saber?

Oral  Escrito  Electrónico  Mixto

20. El lenguaje utilizado por sus superiores para dar instrucciones, lo puede calificar:

Aceptable  Correcto  Incorrecto

21. Le proporcionan las herramientas necesarias para realizar su trabajo en el Departamento Administrativo.

Siempre  Algunas veces

Si cuando las solicito  Nunca

#### IV. CAPTACIÓN

22. ¿Cómo se enteró de la plaza que desempeña actualmente en el Departamento Administrativo?

Por trabajador del hospital  Por un familiar que trabaja en el hospital

Por el departamento de personal  Por un amigo

Por el sindicato

23. ¿Cuántos años de experiencia tenía usted antes de trabajar en el Departamento Administrativo?

Menos de 1 año  De 1 a 2 años   
No tenía experiencia  Es mi primer trabajo

24. Le solicitaron algún requisito académico para optar a la plaza que desempeña en el Departamento Administrativo.

Título de nivel de diversificado  Estudios en la universidad   
Titulo universitario  Ningún requisito

Otro especifique: \_\_\_\_\_

25. El puesto de trabajo que desempeña actualmente en el departamento se debe a:

Despido  Renuncia  Ascenso  Ampliación   
Traslado  Jubilación

## V. SELECCIÓN

26. Qué política de selección de personal se utiliza en el Hospital Roosevelt?

Candidatos referidos por autoridad superior   
Personal con experiencia  Personal con conocimientos académicos   
Candidatos referidos por empleados  Todas las anteriores

27. ¿Cuántas veces lo entrevistaron previo a su contratación en el Departamento Administrativo?

Una entrevista  Dos entrevistas  Tres entrevistas   
No me recuerdo

28. Los exámenes que le aplicaron para laborar en el Departamento Administrativo, fueron de:

Personalidad  En relación al puesto  Ningún examen

#### VI. INDUCCIÓN

29. ¿Quién tiene a su cargo la orientación del nuevo personal en el Departamento Administrativo?

El jefe de personal  El jefe inmediato  Empleados antiguos

30. ¿Cuánto tiempo duró la inducción al puesto que desempeña actualmente en el Departamento Administrativo?

Un día  Una semana  No lo recuerda  No hubo inducción

#### VII. CAPACITACIÓN

31. ¿Recibe capacitación relacionada con las funciones de su puesto de trabajo en el Departamento Administrativo?

No hay capacitación  Si dan capacitación  Me es indiferente

32. ¿Cada cuánto tiempo se programa la capacitación en el Departamento Administrativo?

Anual  Semestral  No hay capacitación

#### VIII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

33. En el Departamento Administrativo la evaluación del rendimiento al personal es por medio de:

Control de procesos  Referencias del jefe inmediato

Entrevista personal  Todas las anteriores  No hay evaluación

34. El objetivo de la evaluación del desempeño para el Departamento Administrativo es:
- Despido  Ascenso  Capacitación  Requisito
35. El encargado de realizar las Evaluaciones del Desempeño en el Departamento Administrativo es:
- El jefe de personal  El jefe del departamento
- El jefe inmediato superior  El empleado que realizó la inducción
36. ¿Cada cuánto tiempo realizan las Evaluaciones de Desempeño en el Departamento Administrativo?
- Semestral  Anual  Nunca
37. La Evaluación del Desempeño que realizan en el Departamento Administrativo es:
- Relevante en las actitudes positivas
- Relevante en las actitudes negativas
- Tiene la intención de confundir
38. Considera que la Evaluación del Desempeño del personal en el Departamento Administrativo determina quién debería recibir aumento en su salario:
- No lo sabe  Si lo determina  No hay evaluación
39. Se evalúa el estado emocional del personal en el Departamento Administrativo:
- Nunca  Siempre  Algunas veces

40. ¿Tiene la información necesaria para realizar su trabajo de una forma eficiente en el Departamento Administrativo?
- Siempre  A veces  Nunca
41. Considera Usted que las tareas asignadas son aceptadas y realizadas a tiempo en el Departamento Administrativo:
- Siempre  Algunas veces  No lo ha evaluado
42. Por el puesto que desempeña en el Departamento Administrativo considera que contribuyes a:
- Alcanzar los objetivos del hospital  No lo he evaluado
- Contribuir con los valores de la institución
43. ¿Ha desempeñado cargos de jefatura en el Departamento Administrativo?
- Si  Nunca  Temporalmente
44. ¿Actualmente desempeña su trabajo en forma eficiente en el Departamento Administrativo?
- Si  No  No lo sabe
45. Si la respuesta anterior es sí. Por favor indicar el o los motivos que lo llevan al desempeño eficiente:
- Para cumplir con los objetivos del puesto  Me gusta lo que se hace
- Porque sé seguir instrucciones  Por la recompensa económica
- Todas las anteriores



46. Para mantener la armonía entre las distintas unidades en el Departamento Administrativo se planifican actividades de:
- Celebración de cumpleaños  Almuerzos mensuales   
 Excursiones anuales  Convivio navideño  Todas las anteriores   
 Ninguna actividad
47. Considera que el ambiente de trabajo que se percibe en el Departamento Administrativo le favorece en el desempeño de sus labores:
- No es el adecuado  Es el adecuado  Me es indiferente
48. ¿Cómo calificaría la responsabilidad y presión (estrés) de su trabajo en el Departamento Administrativo?
- Demasiada  Alguna  Ninguna
49. En el Departamento Administrativo se dan los incentivos siguientes:
- Aumento salarial  Bonos en efectivo  Permisos especiales   
 Cursos de preparación  Ascensos  No hay incentivo
50. El salario que percibe en el Departamento Administrativo lo considera:
- Justo  Injusto  No lo he evaluado
51. El salario que recibe en el Departamento Administrativo satisface sus necesidades de:
- Alimento  Vivienda  Transporte   
 Educación  Recreación  Todas las anteriores

52. Los ingresos por sus servicios en el Departamento Administrativo, toman en cuenta la situación económica del país, como lo es:

Costo de la vida  Canasta básica

Salario mínimo  Todos los anteriores

53. Enumere las cualidades que posee usted:

Dinámico  Responsable  Excelente persona

Honesto  Comprensivo  Todas las anteriores

54. Indique las debilidades que considera tener:

Es imprudente  Desorganizado  No da orientación

Se contradice  Falta de liderazgo  Todas las anteriores

Comentarios

---

---

---

¡Gracias por su colaboración!

## ANEXO No.2

### INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA LA ELABORACIÓN DE LA BOLETA

#### 1. Fórmula para la selección de la muestra para la recolección de datos.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + E^2 (N - 1)}$$

#### 2. Cómo está conformado el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt

El departamento Administrativo del Hospital Roosevelt está conformado por cinco jefaturas y las siguientes personas:

No.	Jefatura	No. de personas	No. de boletas
1	Almacenes	16 personas	8 boletas
2	Compras	15 personas	3 boletas
2	Control de propiedad	9 personas	2 boletas
4	Mantenimiento y servicios generales.	56 personas	20 boletas
	<i>Albañiles</i>	<i>2 personas</i>	
	<i>Carpinteros</i>	<i>2 personas</i>	
	<i>Plomeros</i>	<i>6 personas</i>	
	<i>Electricistas</i>	<i>4 personas</i>	
	<i>Herreros</i>	<i>3 personas</i>	
	<i>Pintores</i>	<i>2 personas</i>	
	<i>Pilotos</i>	<i>10 personas</i>	
	<i>Costureras</i>	<i>14 personas</i>	
	<i>Imprenta</i>	<i>5 personas</i>	
5	Administradores de servicios (Intendencia)	140 personas	33 boletas
	TOTAL	236 personas	66 boletas

### 3. Desarrollo de la fórmula para encontrar la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + E^2(N-1)} \qquad n = \frac{(0.95)^2 * 0.5 * 0.5 * 236}{(0.95)^2 * 0.5 * 0.5 + 0.05^2(236-1)} =$$

$$\frac{0.9095 * 0.5 * 0.5 * 236}{0.9095 * 0.5 * 0.5 + 0.0025 (235)} = \frac{53.6605}{0.227375 + 0.5875} = \frac{53.6605}{0.814875}$$

$$= 65.851204$$

**Aproximando el resultado se llegó a un número de muestra de boletas de 66.** La muestra se pasó luego de aprobado el plan.

# GUIA PARA EL EVALUADOR



## Hospital Roosevelt

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

## **1. POLÍTICA DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- La Evaluación del Desempeño se utiliza para medir el rendimiento laboral y también busca optimizar la eficiencia del personal.

## **2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Conocer el rendimiento laboral de los empleados del departamento Administrativo del Hospital Roosevelt.

### **3. ANTECEDENTE**

La Evaluación del Desempeño que se propone, es un instrumento que emplea un Híbrido de Métodos para evitar subjetividades en los resultados y es útil para obtener la información necesaria del personal que labora en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt, para definir los medios que permitirán alcanzar un óptimo desempeño y proporcionar un excelente servicio a los pacientes del Hospital que así lo requieran.

### a. PROPUESTA DE EVALUACIÓN

Programa de Evaluación del Desempeño

Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt

Departamento de Recursos Humanos

#### Modelo de Evaluación del Desempeño conteniendo el Híbrido de los Métodos de “Escala de Calificaciones e Incidentes Críticos”

<b>Nombre del trabajador:</b>	<b>Título del puesto:</b>
<b>Jefe:</b>	<b>Departamento:</b>
<b>Periodo de evaluación del:</b>	<b>Al:</b>

#### ETAPA I

Factores considerados para evaluar el desempeño en escala de uno a cinco:

**5:** Sobresaliente, supera sistemáticamente las expectativas en ese factor.

**4:** Por arriba de las expectativas, cumple sistemáticamente y las excede ocasionalmente.

**3:** Cumple sistemáticamente las expectativas.

**2:** Por debajo de las expectativas, en ocasiones no las cumple.

**1:** Necesita mejorar, sistemáticamente no cumple con las expectativas.

#### Parte 1: Resultado de las tareas (80% del porcentaje total)

Enumere los factores de la descripción del puesto, acordados mutuamente y las metas establecidas en la revisión de desempeño previo.

	Puntos
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• Calidad del trabajo	_____



- Cantidad del trabajo \_\_\_\_\_

Total de puntos \_\_\_\_\_

Puntaje promedio (Dividir el total de los puntos entre el número de factores utilizados) \_\_\_\_\_

Multiplicado por 16= \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

---

**Parte 2: Comportamiento personal (10% del puntaje total)**

- Liderazgo \_\_\_\_\_
- Habilidades interpersonales \_\_\_\_\_
- Desarrollar a otros \_\_\_\_\_
- Servicio al cliente \_\_\_\_\_
- Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Total de puntos \_\_\_\_\_

Puntaje promedio (dividir el total de los puntos entre el número de factores atribuibles) \_\_\_\_\_

Multiplicado por 2= \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

---

**Parte 3: Rasgos personales (10% del puntaje total)**

- Capacidad de adaptación \_\_\_\_\_
- Juicio \_\_\_\_\_
- Apariencia \_\_\_\_\_
- Actitud \_\_\_\_\_
- Iniciativa \_\_\_\_\_

Total de puntos \_\_\_\_\_

Puntaje promedio (Dividir el total de puntos entre 5) \_\_\_\_\_

Multiplicado por 2= \_\_\_\_\_

Comentarios:

---

---

---

Metas de desempeño para el siguiente período de evaluación:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

La nota hasta esta parte de la evaluación le corresponde a su desempeño, evaluado por el Departamento de Recursos Humanos.

## **ETAPA II**

El registro de actitudes laborales de los empleados durante el período designado para la evaluación debe realizarlo el jefe de cada área.

Actitudes favorables:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Actitudes desfavorables:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

• \_\_\_\_\_  
 Comentario del evaluador:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Comentario del empleado:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Actividades de auto desarrollo para este empleado:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Evaluado por:	Titulo	Fecha:
Aprobado por:	Titulo	Fecha:
Firma del empleado (no indica acuerdo necesariamente)	Titulo	Fecha:

CC/arch.rr.hh.

**\*Las características y rasgos se pueden modificar, dependiendo de la actividad que realiza la persona.**

**b. RANGO Y SUGERENCIAS PARA TOMA DE DECISIONES**

<b>No.</b>	<b>Rango de notas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Actividad sugerida</b>
1	0-74	No satisfactorio	Recibir reinducción laboral, entrenamiento en el área en que se desempeña.
2	75-90	Bueno	Capacitarse y participar en talleres y cursillos que le permitan alcanzar sus expectativas.
3	91-100	Excelente	Hacer entrega de reconocimientos como: una nota elaborada por el Gerente del Departamento y el jefe de área, felicitando la labor desempeñada, esto motiva al empleado a seguir trabajando bien ya que mejora su hoja de vida y adquiere prestigio por su experiencia laboral. Es recomendable también impulsar ascensos por excelencia en el servicio y hasta proporcionar aumento de salario.

## **4. EL EVALUADOR**

### **a. Quién es el evaluador**

Es la persona capacitada y que ha sido designada por el Gerente de Recursos Humanos para realizar la Evaluación del Desempeño al personal que labora en el Departamento Administrativo del Hospital Roosevelt.

### **b. Tiempo que dura la evaluación**

La persona encargada de realizar la Evaluación del Desempeño tiene designado dos(2) horas, según lo dispuesto en el Programa de Evaluación del Desempeño para realizarla a cada uno de los grupos que le sean asignados.

### **c. Lugar para realizar la Evaluación**

El lugar o espacio donde se lleve a cabo la Evaluación del Desempeño debe ser un salón con escritorios, ventilación e iluminado para tener comodidad y lograr que las personas se sientan tranquilas y sin presión.

### **d. Número de personas por grupo**

Cada grupo debe estar conformado como máximo de 30 personas, esto le permite al evaluador tener más atención y poder responder a las consultas que surgieran.

### **e. Tiempo para entrega de Resultados**

Los resultados de las pruebas deben ser entregados al Gerente de Recursos Humanos en un tiempo estimado de cinco (5) días hábiles al máximo, esto permitirá brindar la atención necesaria y rápida al problema que se detectare o poder congratular a la persona que alcanzado el resultado más alto.