

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
UNA INSTITUCIÓN MÉDICA SIN FINES DE LUCRO, UBICADA EN LA
CIUDAD CAPITAL”**

JENNIFER ESTEFANY ROSALES MURALLES

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
UNA INSTITUCIÓN MÉDICA SIN FINES DE LUCRO, UBICADA EN LA
CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JENNIFER ESTEFANY ROSALES MURALLES

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

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
SECRETARIA:	Lic. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 20 de noviembre de 2013

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

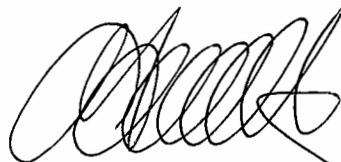
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha ocho de abril de dos mil trece, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "Sistema de evaluación de desempeño para el personal de una Institución médica sin fines de lucro, ubicada en la ciudad capital", elaborado por el estudiante Jennifer Estefany Rosales Muralles.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
No. de Colegiado 1,804



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 306-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de octubre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN MÉDICA SIN FINES DE LUCRO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **JENNIFER ESTEFANY ROSALES MURALLES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Ingrid
BENISAUD

Smp.

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la vida, sabiduría y entendimiento para culminar esta meta, por estar a mi lado y bendecirme día con día, eternamente agradecida.

MIS PADRES

Por ser guía y ejemplo en mi vida, por haber fomentado los valores y fundamentos esenciales que hacen que hoy pueda cumplir con nuestro sueño, son mi mayor inspiración, gracias por sus sabios consejos, amor incondicional, apoyo y esfuerzo. Hoy puedo decir lo logramos.

MIS HERMANOS

Carlos Eulices e Irma Alejandra Rosales Muralles, gracias por su cariño y todos los momentos maravillosos que hemos compartido, que Dios los colme de bendiciones.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Oscar Alfredo Lima Barrios, mi novio y futuro esposo por ser un pilar indispensable para mi vida, por su apoyo incondicional, con mucho amor.

MIS AMIGOS

Por esos bellos días de convivencia, que nos ayudaron a formarnos como profesionales, nuestro Padre Celestial esté con cada uno de ustedes.

PROFESORES Y ASESORES

Por su paciencia y entusiasmo al compartir y enseñar sus conocimientos, hoy ven el fruto de su trabajo, muchas gracias.

TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Gloriosa casa de estudios que me ayudó a forjar mis pasos como profesional, todo mi orgullo y agradecimiento está con ella.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Institución	1
1.1.1 Institución sin fines de lucro	1
1.1.2 Institución de asistencia médica	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso Administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	4
1.2.1.2 Organización	6
1.2.1.3 Integración	9
1.2.1.4 Dirección	9
1.2.1.5 Control	10
1.3 Gestión del Talento Humano	11
1.3.1 Proceso de Gestión del Talento Humano	12
1.3.1.1 Proceso para la aplicación de personas	14
a) Orientación de las personas	14
b) Diseño de cargos	14
c) Evaluación del desempeño	16
• Métodos de la evaluación del desempeño	21
• Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	21
• Métodos modernos de evaluación del desempeño	25
• Capacitación de evaluadores	30
1.4 Sistema	31
1.5 Retroalimentación	31

Contenido	Página
1.6 Eficiencia	31
1.7 Auditoría	31

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Metodología de la investigación	32
2.1.1 Determinación de la población en investigación	32
2.1.2 Recopilación de información	32
2.1.3 Instrumentos y técnicas	33
2.1.4 Organización, clasificación y tabulación de la información	33
2.2 Antecedentes de la Investigación	34
2.3 Filosofía Institucional	35
2.4 Organigramas de la Institución	37
2.5 Departamentos que integran la Institución	40
2.5.1 Área Administrativa	40
2.5.2 Área de Servicios	46
2.6 Análisis de la situación actual de la entidad objeto de investigación	53
2.7 Análisis y discusión de resultados	72

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN MÉDICA SIN FINES DE LUCRO UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño	74
3.2 Esquema del Sistema de evaluación de desempeño propuesto	74

Contenido	Página
3.2.1 Fase I: Metodología de aplicación	76
3.2.1.1 Objetivos del sistema de evaluación de desempeño	78
3.2.1.2 Políticas de aplicación de la propuesta	79
<ul style="list-style-type: none"> • 3.2.1.3 Proceso de Sensibilización del Sistema de Evaluación de Desempeño 	80
<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa del proceso de Sensibilización 	80
<ul style="list-style-type: none"> • Segunda etapa del proceso de Sensibilización 	81
<ul style="list-style-type: none"> • Simbología utilizada para la elaboración de flujogramas del Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto 	84
<ul style="list-style-type: none"> • Flujograma del proceso de Sensibilización a los colaboradores 	85
3.2.1.4 Factores de evaluación propuesto	87
3.2.1.5 Valoración de Criterios	88
3.2.1.6 Instrumentos de evaluación propuestos	90
3.2.2 Fase II: Ejecución del Sistema	92
3.2.2.1 Periodicidad de evaluación	106
3.2.2.2 Perfil de evaluador	106
3.2.2.3 Preparación	107
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a evaluadores 	108
<ul style="list-style-type: none"> • Descriptor de puesto 	108
<ul style="list-style-type: none"> • Flujograma del proceso de preparación para ejecutar el Sistema de Evaluación de Desempeño 	110
3.2.2.4 Evaluación	112
3.2.2.5 Tabulación de datos	114
3.2.3 Fase III: Análisis de los resultados y retroalimentación	114
3.2.3.1 Retroalimentación de los resultados de la evaluación	115

Contenido	Página
3.2.3.2 Comuniaicón de resultados	118
3.2.3.3 Plan de desarrollo y seguimiento de resultados	119
• Flujograma del proceso de Comlunicaicón de resultados a colaboradores	121
3.3 Auditoría de seguimiento a los planes de desarrollo elaborados	122
3.4 Flujograma completo de los procesos para la implementación de la propuesta de un Sistema para la evaluación de desempeño	122
3.5 Presupuesto para la implementación de un Sistema de evaluación de desempeño	124
3.5.1 Recursos Humanos	124
3.5.2 Materiales	124
3.5.3 Tecnológicos	124
3.5.4 Financieros	125
3.6 Plan de Acción	126
Conclusiones	128
Recomendaciones	129
Bibliografía	130
Anexos	132

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso Administrativo	3
2	Proceso de Gestión del Talento Humano	12
3	Proceso para la aplicación de personas	13
4	Método de evaluación por escala gráficas discontinuas	22
5	Organigrama General Caritas Arquidiocesana	38
6	Organigrama General de la entidad médica	39
7	Estructura del proceso de realización de evaluación de desempeño	76
8	Esquema del Sistema de evaluación de desempeño propuesto para una entidad médica sin fines de lucro	77
9	Proceso de Sensibilización a los colaboradores para dar inicio a la Evaluación de desempeño No.1	81
10	Proceso de Sensibilización a los colaboradores para dar inicio a la Evaluación de desempeño No.2	82
11	Proceso de Sensibilización a los colaboradores para dar inicio a la Evaluación de desempeño No. 3	83
12	Simbología utilizada para los flujogramas del Sistema de Evaluación de desempeño propuesto	86
13	Flujograma del proceso de Sensibilización a los colaboradores	87
14	Formato Instrumento de evaluación de desempeño propuesto para Coordinadores de departamento o área	93
15	Formato Instrumento de evaluación de desempeño propuesto para colaboradores	97
16	Ejemplo de evaluación del factor liderazgo para Coordinadores de departamento	101

17	Ejemplo de llenado del instrumento de evaluación propuesto	102
18	Ejemplo de asignación cualitativa según calificación obtenida	105
19	Propuesta descriptor de puesto	111
20	Flujograma del proceso de Preparación para ejecutar el Sistema de Evaluación de Desempeño	113
21	Formato de tabulación de datos por departamento	114
22	Formato presentación de consolidado de resultados	116
23	Formato desglose de resultados por nivel de desempeño	117
24	Formato plan de desarrollo para el seguimiento de resultados para una entidad médica sin fines de lucro	120
25	Flujograma del proceso de Comunicación de resultados al colaborador	121
26	Flujograma completo del proceso de implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto	123

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Métodos modernos de evaluación de desempeño	26
2	Personal actual en Dirección	40
3	Personal actual en el departamento de Recursos Humanos	41
4	Personal actual en el departamento de Trabajo Social	42
5	Personal actual en el departamento de Presupuesto y Archivo	42
6	Personal actual en el departamento Financiero	43
7	Personal actual en el departamento de Compras	44
8	Personal actual en el departamento de Servicio de Apoyo	44
9	Personal actual en el departamento de Mantenimiento	45
10	Personal actual en el departamento de Cafetería y Caseta	45
11	Personal actual en el departamento de Alimentación	46
12	Personal actual en el departamento de Farmacia	46
13	Personal actual en el departamento de Laboratorio	47
14	Personal actual en el departamento de Rayos X	47
15	Personal actual en el departamento de Odontología	48
16	Personal actual en el departamento de Emergencia	48
17	Personal actual en el departamento de Post Grado	49
18	Personal actual en el departamento de Escuela de Enfermería	49
19	Personal actual en el departamento de Enfermería	50

20	Personal actual en el departamento de Maternidad	51
21	Personal actual en el departamento de Consulta Externa	52
22	Personal actual en el departamento de UCIM	52
23	Resumen total de colaboradores por departamento	53
	Factores para la evaluación de desempeño de los Coordinadores	
24	de departamento	89
25	Factores para la evaluación de desempeño de los colaboradores.	90
26	Rango de calificación	91
	Contenido de primera sesión, Capacitación a jefes o	
27	Coordinadores de área	108
	Contenido de segunda sesión, Capacitación a jefes o	
28	Coordinadores de área	109
	Presupuesto para la implementación de un Sistema de Evaluación	
29	de desempeño para una Institución médica sin fines de lucro	125
	Acciones para la implementación del Sistema de Evaluación de	
30	Desempeño	127

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Definición de objetivos de la Institución (mandos medios)	55
2	Conocimiento de los objetivos de la Institución (nivel operativo)	56
3	Cumplimiento de los objetivos de la Institución (mandos medios)	57
4	Factores que influyen para el cumplimiento de los objetivos dentro de la Institución (mandos medios)	59
5	Definición de descriptores y perfiles de puesto dentro de la Institución (mandos medios)	61
6	Conocimiento de la descripción de su puesto (nivel operativo)	62
7	Descripción y perfiles de puesto actualizados (nivel operativo)	63
8	Acceso a la información necesaria para realizar su trabajo (nivel operativo)	64
9	Definición de procesos de evalúa el desempeño (mandos medios)	65
10	Evaluación de desempeño (nivel operativo)	66
11	Período de tiempo para evalúa al personal bajo su cargo (mandos medios)	67
12	Período en que lo han evaluado (nivel operativo)	68
13	Información de los errores cometidos por el personal a su cargo (mandos medios)	69
14	Área donde se cometen los errores (mandos medios)	70
15	Participación en evaluación de desempeño en otra Institución pública o privada en la que haya laborado anteriormente	71

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Formato instrumento de evaluación de desempeño para Coordinadores de Departamento	133
2	Formato instrumento de evaluación de desempeño para colaboradores	137
3	Guía para la elaboración de descriptores y perfil de puesto y diseño de formato propuesto	141

INTRODUCCIÓN

Un sistema de evaluación de desempeño individual en las organizaciones es de alto impacto; dado que actualmente se considera al factor humano como un componente de gran valor para toda institución. El proceso de evaluación de desempeño forma parte esencial de toda organización que desee mantenerse en un nivel alto de competitividad. A través del tiempo los métodos de evaluación han cambiado, sin embargo el uso que se le da es el mismo, el objetivo es contar con evaluaciones que muestren de manera objetiva el grado de rendimiento o desempeño del personal, para estructurar planes de desarrollo.

El proceso de evaluación de desempeño requiere que la organización mantenga informado al personal de los resultados que se obtengan, y a partir de estos lograr entre la organización y el colaborador un intercambio de ideas que favorezcan a ambas partes.

El presente trabajo se realizó en una Institución médica que brinda servicios hospitalarios, la investigación está estructurada en tres capítulos los cuales se desglosan a continuación:

El capítulo I, integra los conceptos teóricos que sirven de base para la investigación, se definen temas como, Administración, Proceso Administrativo, Gestión del Talento Humano, Métodos de Evaluación de Desempeño, entre otros.

El capítulo II, cuenta con los antecedentes generales de la Institución, la situación actual, información de los resultados obtenidos de la investigación de campo, la cual fue realizada en el mes de julio del año dos mil trece.

El capítulo III, presenta la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño, realizado a través del método escalas gráficas, el proceso de evaluación, se presenta en tres fases, la primera fase, incluye la metodología de aplicación, que se compone por los objetivos, políticas de aplicación, pasos para la sensibilización de los colaboradores, factores, valoración de criterios y el diseño del instrumento de evaluación de desempeño, la segunda fase establece el proceso de ejecución del sistema que incluye, periodicidad de evaluación, perfil del evaluador, preparación, descriptor de puesto, evaluación y la tabulación de datos, la fase tres presenta el análisis de resultados, retroalimentación y seguimiento que se le dará a cada evaluación que se realice y por último se incluye el desglose del presupuesto que se requiere para la implementación del sistema. Este sistema de evaluación de desempeño podrá ser utilizado como una herramienta valiosa para la retroalimentación de los colaboradores, logrando con esto establecer los diferentes niveles de desempeño, resaltando sus fortalezas y apoyando a mejorar sus debilidades.

Por último se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que contienen las propuestas de instrumentos de evaluación y la propuesta de un diseño para la elaboración de los descriptores de puesto.

CAPÍTULO I

Marco teórico

En este capítulo se exponen las teorías que fundamentan el tema de la investigación.

1.1 Institución

Es un mecanismo de índole social y cooperativa, procura ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de personas. Las instituciones extienden las voluntades individuales, al identificarse con un propósito considerado como un bien social. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas para su operación.

Muchas instituciones son organizaciones formalmente establecidas y otras no; extendiéndose a las normas de conducta y costumbres consideradas importantes para una sociedad, como las particulares organizaciones formales de gobierno y servicios públicos.

1.1.1 Institución sin fines de lucro

Se le denomina institución sin fines de lucro a cualquier organismo o grupo social que busca contribuir al desarrollo de cierto grupo de personas, utilizando recursos propios para lograr un propósito o fin establecido, para obtener resultados sociales sin requerir ganancias económicas.

1.1.2 Institución de asistencia médica

Establecimiento u organización que brinda servicios a personas enfermas o heridas, es conocida como hospital o centros de salud.

1.2 Administración

Se define como “la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (1:3)

Su propósito es guiar a cualquier grupo de personas que laboran en una organización o empresa como alcanzar sus objetivos y metas establecidas, maximizando los recursos disponibles para producir bienes o servicios para la satisfacción de necesidades.

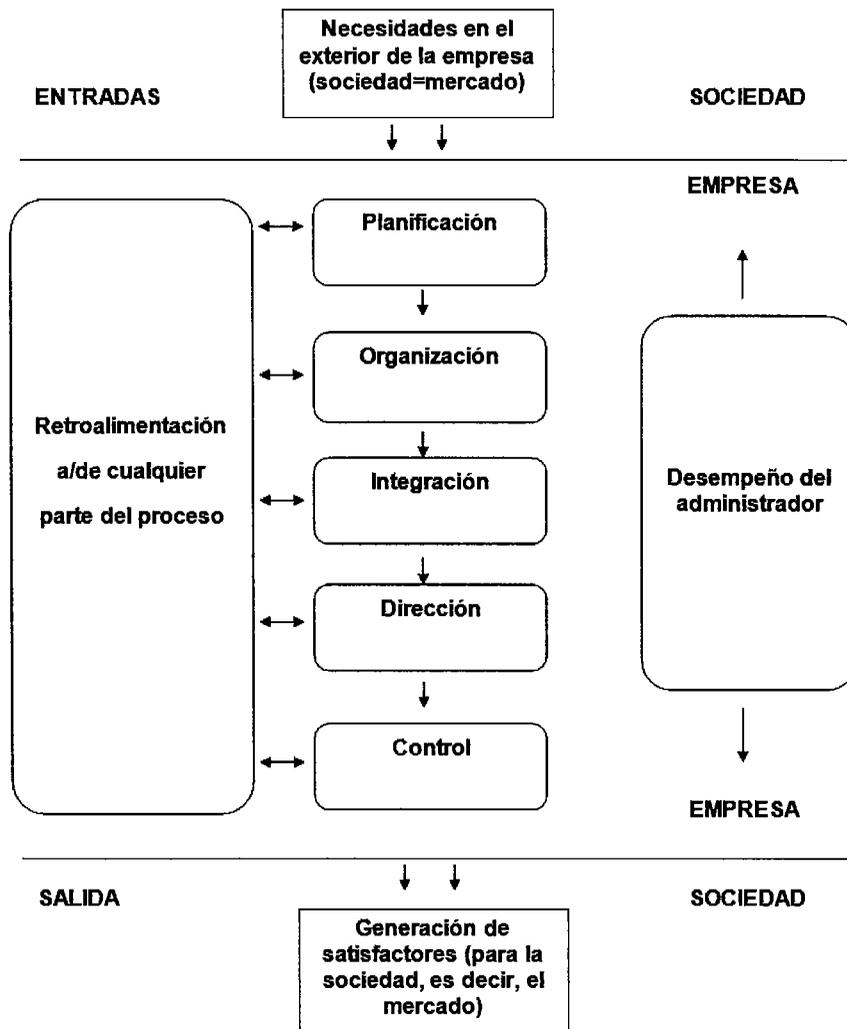
1.2.1 Proceso administrativo

La administración como proceso se define como un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar metas y objetivos establecidos en una organización.

El proceso administrativo es aquel que combina la planificación, organización, integración, dirección y control en todas las actividades que realiza una institución, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos utilizando los recursos que tiene disponibles.

A continuación se ilustra el proceso administrativo:

Figura 1
Proceso Administrativo



Fuente: Benavides Pañeda R. J. 2004, Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, México, D.F. p. 35.

En la figura 1 se ejemplifica el proceso de entrada que se entiende como inicio de cualquier actividad para producir un bien o servicio hasta la salida del mismo para satisfacer las necesidades de determinado mercado. Las etapas de planificación, organización, integración, dirección y control, se detallan a continuación:

1.2.1.1 Planeación

Es la primera etapa del proceso administrativo, consiste en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluye la proyección de actividades futuras y toma de decisiones basadas en la situación actual de la organización, que puedan influir positiva o negativamente. En otras palabras se entiende como decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y cómo se va a lograr.

La planeación está compuesta por los siguientes elementos: misión, visión, objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas y presupuestos, los cuales se describen a continuación:

a) Misión

Es el marco de referencia que orienta a las organizaciones o empresas, indicando su propósito general, razón de ser, tiene un orden de presentación que hace referencia a: quienes son, que hacen y como lo hacen, contribuyendo a que todos los que forman parte de la empresa se sientan identificados con la labor que realiza en el presente para realizar a futuro la visión que han establecido.

b) Visión

Establece una idea clara hacia donde se dirige una organización o empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta los factores internos y externos que afectan y ayudan a la empresa, detectando las nuevas necesidades y expectativas de los clientes.

c) Valores

Son principios que permiten orientar el comportamiento de las personas, son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar o elegir determinados intereses a otros. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos personales o colectivos, los valores son reglas de conducta personal que permiten normar la interacción entre los colaboradores, estos constituyen un credo con el que se identifican las personas, y los nutre de una cultura organizacional.

d) Objetivos

Son las metas o finalidades que una empresa u organización desean alcanzar, los objetivos deben ser estructurados de manera que puedan ser concretos, medibles, realizables y enfocados a la visión organizacional.

e) Metas

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad. Estas representan el punto terminal de la planificación, además de representar de forma específica, el fin que persigue mediante la organización y la integración del personal.

f) Políticas

“Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (1:46)

g) Procedimientos

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, guías de acción en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

h) Programas

Son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

i) Presupuestos

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado.” (1:48) La planeación cuenta con un instrumento administrativo, apropiado a las exigencias específicas de organizar y planear actividades, ayuda a minimizar resultados negativos e inesperados, este instrumento se llama plan de acción y a continuación se describe:

j) Plan de acción

Es un instrumento utilizado para diseñar y especificar las actividades de los que se realizará en un futuro, tomando en consideración los responsables, la secuencia de actividades, el tiempo estipulado para cada una de ellas y la optimización de recursos (financieros, técnicos y humanos).

1.2.1.2 Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (1:124) Es la distribución de actividades, responsabilidades y recursos necesarios, establece una estructura en la que se determina la participación de las personas involucradas en el desarrollo de una actividad. La etapa de Organización cuenta con elementos: Funciones, Jerarquías y puestos, también cuenta con una estructura organizacional que la consolidan, a continuación la explicación de cada uno:

a) Funciones

Conjunto de actividades o deberes que se realizan en un período de tiempo, es una coordinación eficaz, eficiente dentro de la organización. Proporciona orden y claridad a los colaboradores, adicional, facilita la continuidad, contribuye a que la empresa no sea demasiado dependiente de una sola persona.

b) Jerarquías

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de una organización. La jerarquía es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos. Tiene un uso frecuente en las clasificaciones mitológicas y teológicas; y se aplica a todo tipo de ámbitos (físicos, morales, empresariales, etc.). Cuando hay una jerarquía se dice que hay una organización jerárquica.

c) Puestos

Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de una institución.

d) Estructura organizacional

Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. La estructura organizacional permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas o departamentos.

e) Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, en él se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, jerarquías, niveles de comunicación, autoridad, supervisión y asesoría. Los organigramas deben ser fáciles de entender y sencillos de utilizar, para esto se cuenta con la siguiente clasificación:

- Por su ámbito de aplicación los organigramas pueden ser:
 - ✓ **Generales:** La información que contiene, es hasta determinado nivel jerárquico, según sus características.
 - ✓ **Departamentales o específicos:** Muestran de forma particular la estructura de una unidad administrativa.

- Por su contenido los organigramas pueden ser:
 - ✓ **Integrales:** Se refiere a la representación gráfica entre las unidades administrativas y la relación de jerarquías o dependencias.
 - ✓ **Funcionales:** Adicional a la representación gráfica incluye las principales funciones de cada unidad incluidas en el organigrama.
 - ✓ **De puestos, plazas y unidades:** También llamado nominal, consigna las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.

- Por su forma de presentación los organigramas pueden ser:
 - ✓ **Vertical:** Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
 - ✓ **Horizontal:** Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.

- ✓ **Mixto:** Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
- ✓ **Circular:** La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
- ✓ **Escalar:** Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

1.2.1.3 Integración

Es la tercera etapa del proceso administrativo, su función es integrar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de una organización de acuerdo con los requerimientos y necesidades establecidos.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.”(8:63)

El proceso de integración es de suma importancia para toda organización, debido a que los recursos por si solos no pueden concretar ninguna función, es necesario que se integren para alcanzar los objetivos o metas planteadas.

1.2.1.4 Dirección

Consiste en influir en las personas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales y grupales, es llamada también comando o liderazgo. La dirección forma parte de la labor que realiza todo administrador, gerente de área, supervisor, todo aquel que tiene a su cargo un determinado grupo de personas, debe dirigir, orientar, guiar al equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos . “Para realizar una dirección eficaz se requiere una serie de habilidades interpersonales entre ellas, el liderazgo, comunicación y motivación”. (1:206)

1.2.1.5 Control

Es la última etapa del proceso administrativo, consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que todas las actividades que se realizan cumplan con los objetivos y metas de la empresa. Contribuye a la verificación, detección de errores y su respectiva corrección.

El control es de vital importancia en toda actividad que se realiza, es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (13:sp)

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (13:sp)

Existen tres tipos de control para verificar el cumplimiento de las operaciones de determinada actividad:

- **Control preliminar:** Como su nombre lo indica es el control que se realiza antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con lo establecido.
- **Control concurrente:** También conocido como supervisión directa, se realiza durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

- **Control de retroalimentación:** Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados obtenidos de actividades anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de los estándares establecidos.

El control de realimentación o retroalimentación como comúnmente se le conoce, implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. Adicional a la detección de errores, también sirve para exaltar los logros obtenidos durante un proceso. Esto quiere decir que el control de retroalimentación se lleva a cabo después de que se ha incurrido en un error o determinada acción ya fue finalizada.

1.3 Gestión del Talento Humano

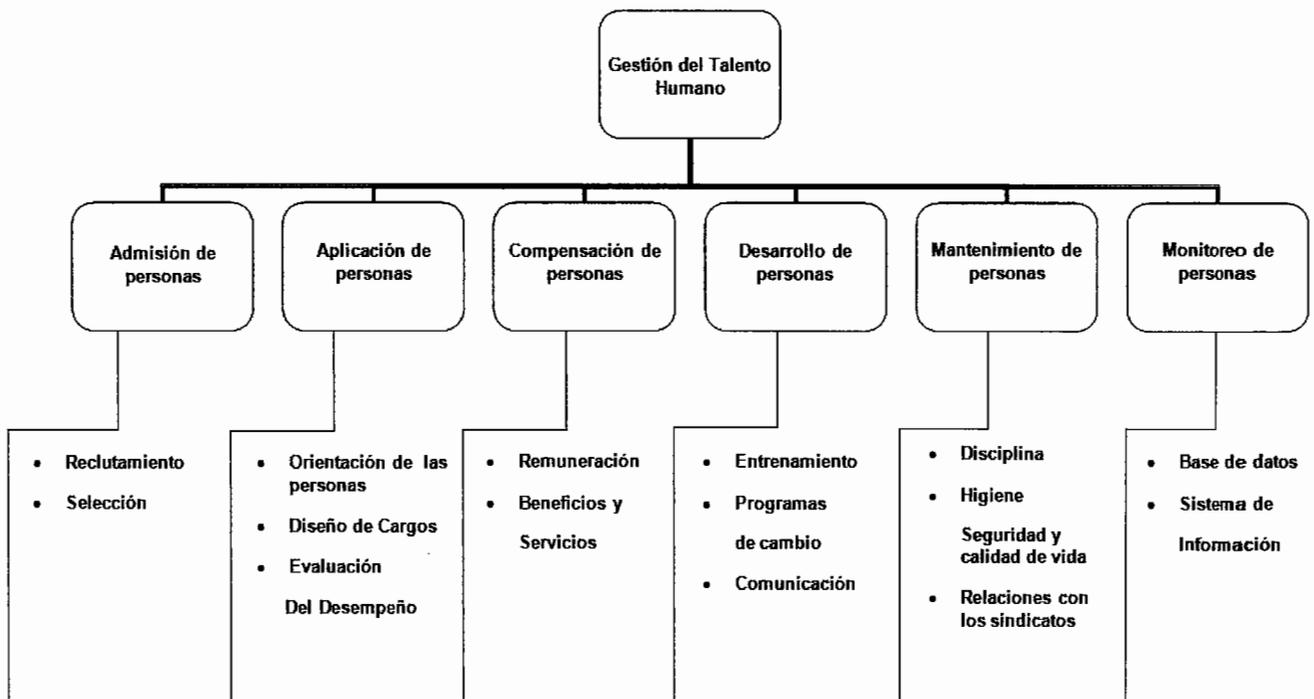
“La gestión del talento humano es un área sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (4:6)

La gestión del talento humano es una función administrativa, se refiere al proceso de desarrollar e incorporar nuevos integrantes a la fuerza laboral, además de desarrollar y retener al personal existente. Adicional integra políticas y prácticas para dirigir el recurso humano que contribuyen al logro de los objetivos de toda organización. La gestión del talento humano, incluye reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

1.3.1 Proceso de Gestión del Talento Humano

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento, desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar”. (4:12). A continuación se presenta el proceso de Gestión del Talento Humano.

Figura 2
Proceso de Gestión del Talento Humano



Fuente: Chiavenato I. 2002 Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Colombia 5a. ed. p. 524.

Con la aplicación de los procesos de la Gestión del Talento Humano las organizaciones pueden contar con una óptima administración del recurso humano, los procesos son seis, inicia con la admisión de personas, que incluye el proceso de reclutamiento y selección de personas, la aplicación de personas, en esta parte es evaluado el diseño de cargos y la evaluación de desempeño.

Compensación de personas, en esta parte se evalúa la remuneración y beneficios a otorgar a los colaboradores, desarrollo de personas, incluye el entrenamiento, programas de cambio y comunicación, el mantenimiento de personas es el proceso de establecer los lineamientos disciplinarios, higiene, seguridad y calidad de vida para los colaboradores y el último proceso, pero no menos importante el monitoreo de personas, que consisten en la elaboración de una base de datos de personal y monitoreo del sistemas de información.

Para efectos de la investigación se hace referencia al:

- Proceso para la aplicación de personas:

Figura 3
Proceso para la aplicación de personas



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del libro de Chiavenato I. 2002 Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Colombia 5a. ed.

1.3.1.1 Proceso para la aplicación de personas

Este es el proceso que sirve de base principal para el desarrollo de la investigación, consiste en asignar y posicionar a las personas en sus actividades dentro de la organización, dentro de este proceso se incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, llamado orientación de personas, los colaboradores deben contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, llamado diseño de cargo o puesto, adicional a brindarles todo lo necesario para su adaptación dentro de la empresa, todo colaborador debe ser evaluado para medir su rendimiento y necesidades, llamado evaluación del desempeño. A continuación se describe cada uno de estos procesos:

a) Orientación de las personas

Es el primer paso para la aplicación de personas, ayuda a las personas a conocer y adaptarse a su puesto de trabajo en la organización, ambas partes tanto la organización como las personas tienen sus propios intereses, la orientación de las personas o como es conocido el proceso de inducción trata de brindar a los colaboradores lo necesario para desempeñar su puesto de trabajo y lograr que se identifique con los objetivos de la empresa. Las organizaciones adaptan a las personas a sus conveniencias y por su parte las personas adaptan a la organización a sus intereses de superación y desarrollo.

b) Diseño de cargo

El diseño de cargo o puesto como es actualmente conocido por la mayor parte de organizaciones, es la herramienta que le ayuda al colaborador a conocer sus atribuciones, le orienta con que personas se encuentra relacionado su trabajo y le indica a quien debe reportar y entregar resultados.

El diseño de cargo es la forma como cada puesto está estructurado y dimensionado, existen cuatro condiciones básicas para un diseño de cargo:

1. “El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (4:167)

El diseño del cargo es la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico como: contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad.

La descripción y el análisis de cargo son resúmenes escritos e información acerca de los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar adecuadamente un cargo. La descripción es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace, es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo y el análisis de cargos, incluye la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo adecuadamente.

La descripción de cargos, contribuye al diseño y/o aplicación de diferentes herramientas de la administración de personal que derivan de ella, por ejemplo: Selección de Personal, Capacitación, Evaluación de cargos, Sistemas de Remuneraciones y Evaluación de desempeño.

c) Evaluación del desempeño

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc., la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, puesto que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, formal o informalmente. Las evaluaciones del desempeño se clasifican en general como mediciones objetivas y subjetivas. Las objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa y las subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización, para lograr este objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar varios logros intermedios:

- 1.** Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- 2.** Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos del colaborador y de la empresa.

La evaluación del desempeño presenta diversos beneficios y propósitos tanto para el colaborador, el jefe inmediato y la organización, se mencionan algunos a continuación:

- **Beneficios para el colaborador**

El colaborador es beneficiado en la evaluación ya que es su esfuerzo el que está en juego, esfuerzo que está ligado directamente a las oportunidades que puede obtener dentro de la empresa, en el sentido económico, crecimiento personal y laboral. Algunas de las ventajas para el colaborador son:

- ✓ Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ✓ Recibir la retroalimentación oportuna de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación.

- **Beneficios para el Jefe inmediato**

Tener a cargo el brindar un servicio eficiente y con claridad es un compromiso que requiere de herramientas tales como la evaluación del desempeño para garantizar el éxito de las actividades, algunos de los beneficios del jefe inmediato en la evaluación son:

- ✓ Tener comunicación constante con el subordinado, logrando un clima laboral agradable, desarrollando la confianza y honestidad.
- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación.
- ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- **Beneficios para la organización**

En definitiva si el colaborador y los jefes de área obtienen beneficios, es evidente que la empresa también obtendrá beneficios, y lo curioso es que los beneficios que obtiene la empresa repercutirán nuevamente en el recurso humano, entre los beneficios que la empresa obtendrá se pueden mencionar:

- ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la colocación de cada colaborador.
- ✓ Puede identificar al personal que necesita actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

- **Propósitos de la evaluación del desempeño**

Un programa o sistema de evaluación del desempeño, como se ha mencionado puede servir a muchos propósitos benéficos para la organización y el colaborador, cuyo desempeño se evalúa. Entre los usos más comunes de las evaluaciones de desempeño se encuentran los siguientes:

- ✓ Administración de salarios.
- ✓ Retroalimentación del desempeño.
- ✓ Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona.
- ✓ Documentación de las decisiones de personal.
- ✓ Reconocimiento del desempeño de la persona.
- ✓ Determinación de la promoción.
- ✓ Identificación del desempeño deficiente.
- ✓ Decisión de retener o despedir.
- ✓ Evaluación del alcance de metas.
- ✓ Cumplir los requerimientos legales.
- ✓ Determinar transferencias y asignaciones.
- ✓ Identificación de las necesidades de capacitación de las personas.
- ✓ Planeación de personal.
- ✓ Refuerzo de la estructura de autoridad.
- ✓ Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.
- ✓ Establecimiento de criterios para la investigación de validación.
- ✓ Evaluación de los sistemas de personal.

- **Pasos fundamentales para instaurar un sistema de evaluación del desempeño**
 - “Planeación del sistema:
 - Presentación del sistema.
 - En qué consiste la evaluación de desempeño.
 - Objetivos del sistema.
 - Razones por las que la organización necesita el sistema.
 - Forma en que contribuirá el sistema con los objetivos.
 - Limitaciones del sistema
 - Efectos en los costos.
 - Determinación de los responsables de la evaluación.
 - Preparación del sistema:
 - Procedimiento de evaluación
 - Que puestos se evaluarán
 - Hasta que nivel superior de la estructura ha de aplicarse el sistema
 - Qué sistema o método será aplicado
 - Extensión y naturaleza de la participación de supervisores y empleados.
 - Organización administrativa y procedimientos para poner el sistema en operación, sostenerlo y controlarlo

- Comunicación del sistema al colaborador
- Aspectos a dar a conocer del sistema a los colaboradores y supervisores.
- Organización para la evaluación del personal.
- Determinación de procedimientos e instrumentos para la evaluación.
- Procedimiento de control.” (3:55-57)

- **Métodos de la evaluación del desempeño**

Los métodos de evaluación de manera general se utilizan de acuerdo a las características del personal implicado y del tipo de actividad que desarrolla la empresa para que así arroje resultados efectivos. Para llevar a cabo las evaluaciones del desempeño, se cuenta con los siguientes métodos:

- **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Estos son utilizados desde que se inició el estudio del desempeño del empleado, pues las organizaciones ya no pudieron analizarlo tomando en cuenta criterios de igualdad, los cuales en la actualidad aún se usan, aunque ya no con la misma periodicidad; han ido evolucionando al uso de mejores procesos que logren una mayor congruencia de los objetivos planteados. Los métodos tradicionales se dividen en:

- **Método por Escalas gráficas**

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, consiste en colocar en las líneas los distintos factores a evaluar y en las columnas los distintos grados de desempeño que ha alcanzado el evaluado, por lo que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación

previamente definidos y graduados mediante el uso de un formulario en el cual, se agregan frases en cada columna que representen un posible comportamiento del factor a evaluar. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede utilizarse mediante varios procesos de calificación, de los cuales los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semi continua y escala gráfica discontinua.

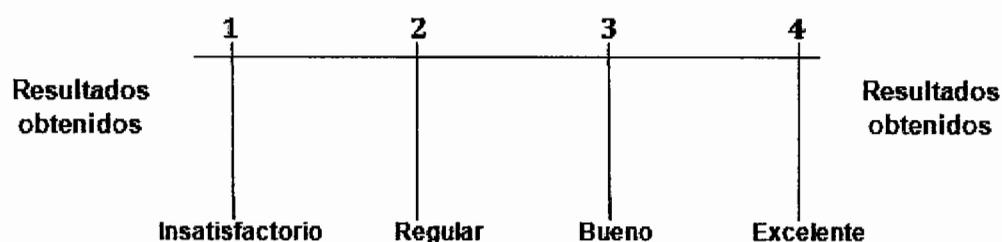
Para efectos de la investigación se hace referencia al método:

Escala gráfica discontinua:

Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, está compuesta por dos entradas, los factores de evaluación de desempeño y por otro lado las calificaciones de los factores. Al método se le incluye puntos con el objetivo de cuantificar los resultados de modo que facilite la obtención de información sobre el desempeño de un colaborador.

Figura 4

Método de evaluación por escala gráfica discontinua



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en <http://es.scribd.com/doc/31196266/06-Metodo-de-Evaluacion-Mediante-Escalas-Graficas>.

Ventajas del Método

- ✓ Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
- ✓ Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- ✓ Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Desventajas del Método

- ✓ Posee superficialidad en la evaluación del desempeño.
- ✓ Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

• Método por selección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento del colaborador, cada bloque se puede componer de dos hasta más frases.

El evaluador debe escoger forzosamente la frase que aplican al desempeño del colaborador evaluado así como la frase que más se distancia de él.

Ventajas del Método

- ✓ Evita el efecto de generalización en la evaluación.
- ✓ Reduce la influencia personal del evaluador.
- ✓ No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Desventajas del Método

- ✓ No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- ✓ No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
- ✓ No permite obtener conclusión de los resultados.
- ✓ El empleado no participa activamente.

- **Método de Investigación de campo**

Este método se basa en entrevistas de un especialista (staff) en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones, esto permite planear con el superior inmediato los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del colaborador de forma más dinámica que otros métodos.

El método de investigación de campo se desarrolla en cuatro etapas, inicia con la entrevista de evaluación inicial, de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior a los resultados obtenidos.

Ventajas del Método

- ✓ Mejora el desempeño y resultados del colaborador.
- ✓ Proporciona profundidad en la evaluación del desempeño.
- ✓ Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Desventajas del Método

- ✓ No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- ✓ Tiene carácter tendencioso y de forma parcial.
- ✓ Con su aplicación se presenta el efecto de distorsión.

- **Método de Incidentes críticos**

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). El método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy

negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Ventajas del Método

- ✓ Destaca los aspectos excepcionales del desempeño pudiendo ser positivos o negativos.
- ✓ El método es de fácil montaje y utilización
- ✓ Es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador reduciendo el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

Desventajas del Método

- ✓ No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- ✓ Tiene carácter tendencioso y de forma parcial.
- ✓ Con su aplicación se presenta el efecto de distorsión.

• Métodos modernos de evaluación del desempeño

Para aquellas empresas que han implementado y practicado por vario tiempo las evaluaciones y han detectado limitaciones en relación a la creatividad e innovación, además por varios factores como, una nueva estructura funcional, departamentalización de la organización y la participación activa de los trabajadores, se han desarrollado los métodos modernos de evaluación, estos se ubican dentro de un entorno a la evaluación participativa por objetivos. Dentro de estos métodos modernos se pueden mencionar los siguientes que se muestran en la tabla número uno:

Tabla 1

Métodos modernos de evaluación del desempeño

Método	Descripción
Evaluación participativa por objetivos	Es un método moderno de evaluación del desempeño en el cual participan los empleados y el gerente, en el mismo se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva en el que resurge la vieja administración de objetivos.
Método de evaluación de 360°	En este tipo de evaluación participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°.
Método de centros de evaluación	La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pues representa una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. El método consiste en realizar simulaciones de las actividades reales de trabajo que necesita instalaciones y equipos especiales para desarrollarlo.

Fuente: Elaboración propia de la información recopilada en los diferentes documentos consultados julio 2013.

- **Determinación de responsables para realizar la evaluación del desempeño**

Existen varias personas responsables en la realización de una evaluación del desempeño como parte integral de la organización, entre ellas tenemos:

- a. Jefe inmediato, gerente o supervisor**

Este ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño de un empleado. En la mayoría de los casos, los supervisores están en la mejor posición de realizar esta función, si bien no siempre les fue posible hacerlo. La evaluación es realizada por el jefe o gerente de un colaborador y frecuentemente revisada por un gerente del nivel superior inmediato.

- b. Autoevaluación**

Evaluación del colaborador, realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador.

- c. Evaluación de los subordinados**

Evaluación del desempeño de un superior, realizada por un subordinado, la cual es más apropiada para fines de desarrollo que para fines administrativos.

- d. Evaluación de compañeros**

Evaluación del desempeño realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el gerente de cada trabajador.

e. Evaluación del equipo

Evaluación del desempeño, basada en conceptos de calidad total, que reconoce los logros del equipo más que el desempeño individual.

f. Evaluación de clientes

Evaluación del desempeño, que al igual que la evaluación en equipo, se basa en conceptos de administración de calidad total y busca la evaluación de clientes tanto internos como externos.

• Problemas de la evaluación del desempeño

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- a) Efecto halo:** Característica positiva dominante en un individuo que pueda afectar la impresión percibida de otras características que posee. Tendencia a generalizar la evaluación de una persona de una manera positiva.
- b) Efecto horn:** Cuando el evaluador valora todo el conjunto de factores a la luz de algún rasgo concreto que no ha sido de su agrado. Tendencia a generalizar la evaluación de una persona de una manera negativa.
- c) Tendencia central:** Evaluar a una persona en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo.
- d) Polarización positiva o negativa:** Es la tendencia a concentrar las evaluaciones hacia la parte alta o baja de la escala. Esto significa que el evaluador es demasiado “blando” o “duro” con el evaluado.

- e) Contraste:** Tendencia a evaluar a una persona en comparación con otra persona o grupo, en lugar de basarse en los requisitos del puesto de trabajo y en el desempeño particular del colaborador evaluado.
- f) Primera impresión:** Es la tendencia a hacer un juicio inicial de una persona, ya sea favorable o desfavorable, y después ignorar o distorsionar información posterior, de forma que se confirme la primera impresión.
- g) Semejanza:** Es la tendencia por parte del evaluador a hacer juicios más favorables de aquellas personas a quienes percibe como más parecidas a él o ella en actitudes o historial. Normalmente, las personas que se parecen más a nosotros nos gustan más y las consideramos mucho mejor.
- h) Que se definan criterios de desempeño inequitativos.**
- i) Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.**
- j) Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.**
- k) Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.**

De lo anterior, existen las siguientes recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- ✓ Es necesario conocer bien los problemas.
- ✓ Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- ✓ Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

- **Capacitación de evaluadores**

Una debilidad de muchos sistemas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no tienen la capacidad adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, para poder realizar una evaluación objetiva es necesario que los evaluadores sean capacitados para mejorar inmensamente el proceso de evaluación de desempeño.

- **Capacitación para la retroalimentación**

“Un programa de capacitación para evaluadores deberá proporcionar algunos puntos generales que se deben considerar en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación. La entrevista no sólo permite que los colaboradores conozcan los resultados de la evaluación, sino que da oportunidad al gerente y al colaborador de analizar los problemas actuales y establecer las metas futuras.” (9:271)

La retroalimentación es la parte fundamental del proceso de evaluación de desempeño de ella dependerá que las debilidades de la persona que es evaluada mejoren significativamente.

1.4 Sistema

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

1.5 Retroalimentación

La retroalimentación, también conocida como realimentación, es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o grupal para mejorar el funcionamiento de una organización o cualquier grupo formado por seres humanos. La retroalimentación, permite el control y seguimiento de un sistema con base a la información obtenida.

1.6 Eficiencia

Según la real academia española, eficiencia la define como la “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”, es aprovechar los recursos disponibles, realizando acciones que lo lleven al logro de objetivos o metas planteadas.

1.7 Auditoria

La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas a una organización, sistema, proceso, proyecto, persona o producto, con el fin de confirmar y garantizar que ha cumplido con los lineamientos establecidos para obtener determinado resultado.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presentan los pasos realizados para la elaboración del diagnóstico de la investigación, en su primera parte se encuentran la metodología utilizada para llevar a cabo el análisis de la investigación, antecedentes e información general de la entidad objeto de evaluación y la presentación de los hallazgos más importantes sobre la situación actual de la Institución respecto a la evaluación de desempeño de los colaboradores.

2.1 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se llevó a cabo una serie de pasos, para obtener información y llegar a conclusiones que sirvan de apoyo a la Institución, para mejorar el desempeño de los colaboradores y de esta manera contribuir a la mejora del servicio que brinda. Se detalla a continuación cada paso:

2.1.1 Determinación de la Población en investigación

Se realizó un censo, utilizando la población finita de la Institución, que está conformada por doscientos dieciséis colaboradores (216) distribuidos en área administrativa y área de servicios, estas dos áreas se describen ampliamente en el inciso 2.5.

2.1.2 Recopilación de información

Se recopilaron datos teóricos que sirvieron de base para la redacción del presente documento, consultando libros de administración, Gestión del Talento Humano, tesis sobre evaluación de desempeño, materiales de apoyo relacionados con el tema y documentos de interés de la Institución, la investigación de campo se realiza en el mes de julio del año dos mil trece.

2.1.3 Instrumentos y Técnicas

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario, el cual se muestra en los anexos 1 y 2. Se diseñó un cuestionario dirigido al Director y Coordinadores de área y un cuestionario para el resto de colaboradores. Las técnicas utilizadas para la investigación son: La observación indirecta, observación directa, consulta a expertos profesionales en el tema, quienes aportan ideas valiosas, experiencias y materiales que contribuyen al tema y la entrevista, la cual es aplicada al director y los coordinadores de área para obtener comentarios valiosos sobre la situación actual de la Institución. El cuestionario fue distribuido a las personas de las diferentes áreas de la Institución, de forma impresa de manera presencial, obteniendo información valiosa, cada colaborador contestó y anoto las respuestas en los cuestionarios.

2.1.4 Organización, clasificación y tabulación de la información

La investigación, combinó los diseños cualitativos y cuantitativos, esto quiere decir, que primero se realizó la recolección de información y posterior el análisis de los datos obtenidos de los cuestionarios, se clasificaron los cuestionarios por coordinadores de área, los cuales en la presentación de gráficas se identifica como mandos medios, que en su totalidad suman veintitrés (23) personas que tienen un cargo de jefe inmediato y colaboradores en general, a quienes en la presentación de gráficas se identifican como nivel operativo, que en su totalidad suman ciento noventa y tres (193) personas, haciendo un total de doscientos diez y seis cuestionarios realizados y recopilados. Se procedió a realizar la tabulación de los datos en una hoja de Excel, para la elaboración de gráficas y posteriormente realizar el análisis de los resultados obtenidos.

2.2 Antecedentes de la Institución

La entidad objeto de investigación es un programa que forma parte de la labor social realizada por el arzobispado de la Iglesia Católica en Guatemala, por medio de Caritas Arquidiocesana desde el 18 de octubre de 1978. El Hospital, fue construido y abre sus puertas para la atención médica a personas de escasos recursos el siete (7) de marzo de 1985, desde entonces ha sido reconocida por su labor y ha tenido un crecimiento en las diferentes especialidades de maternidad, pediatría, odontología, ortodoncia, laboratorio, rayos X, entre otras, se ubicado en la zona tres de Mixco de la ciudad capital.

La Institución actualmente cuenta con doscientos dieciséis (216) colaboradores que conforman treinta (30) puestos de trabajo distribuidos en los siguientes departamentos, Área Administrativa: Dirección, Recursos Humanos, Trabajo Social, Finanzas, Presupuesto y Archivo, Compras, Servicios de Apoyo, Mantenimiento, Cafetería/Caseta y el Área de Servicios conformada por: Alimentación, Farmacia, Laboratorio, Rayos X, Odontología, Emergencia, Post Grado, Escuela de Enfermería, Enfermería, Maternidad, Consulta externa, Medicina y Encamamiento.

La Institución cuenta con alianzas estratégicas con las universidades más prestigiosas de Guatemala para que estudiantes contribuyan a la mejora continua del servicio que brinda y concluyan su formación profesional.

2.3 Filosofía Institucional

La entidad objeto de investigación, por ser un programa de la labor social que realiza el Arzobispado de la Iglesia Católica en Guatemala, su misión, visión, valores y objetivos no corresponden específicamente al Hospital, sino han trabajado y utilizado la filosofía institucional de Caritas Arquidiocesana, a continuación de detalla cada uno:

• Misión

“Somos el programa de salud de Caritas Arquidiocesana que brinda servicios integrales, a la población necesitada con énfasis en el grupo materno infantil, inspirados en Jesús resucitado”. (7:2)

• Visión

“Ser el programa de salud de alta calidad, sin fines de lucro, que promueve el bienestar físico, mental y espiritual del necesitado, por medio de servicios médicos y de formación, mediante la optimización de los recursos” (7:2)

• Valores

- ✓ Sensibilidad
- ✓ Caridad
- ✓ Servicio
- ✓ Entrega

Se confirmó con el Coordinador de Recursos Humanos de la entidad objeto de investigación que no cuenta con un documento de soporte donde se especifique o describa cada uno de estos valores, durante el tiempo que lleva la entidad operando, no se ha realizado ninguna revisión de los mismos.

•Objetivos

- ✓ Incentivar el desarrollo, a través de programas y proyectos destinados a los más necesitados, en coordinación con instancias eclesiales y otras Instituciones.
- ✓ Desarrollar al personal en el ámbito laboral y de realización de vocación humana, para elevar el nivel del servicio en los programas, proyectos y en la administración.
- ✓ Maximizar el rendimiento de los recursos, de forma transparente y honesta, para el óptimo servicio al necesitado.
- ✓ Promover los servicios y la imagen de la Institución ante la sociedad guatemalteca. (7:2)

Información obtenida del Coordinador de Recursos Humanos, indica que la Institución, se encuentra en la evaluación y análisis para realizar una reingeniería a sus procesos administrativos y uso de tecnología, debido a que han presentado un crecimiento y alta demanda y esto es necesario para poder brindar un mejor servicio.

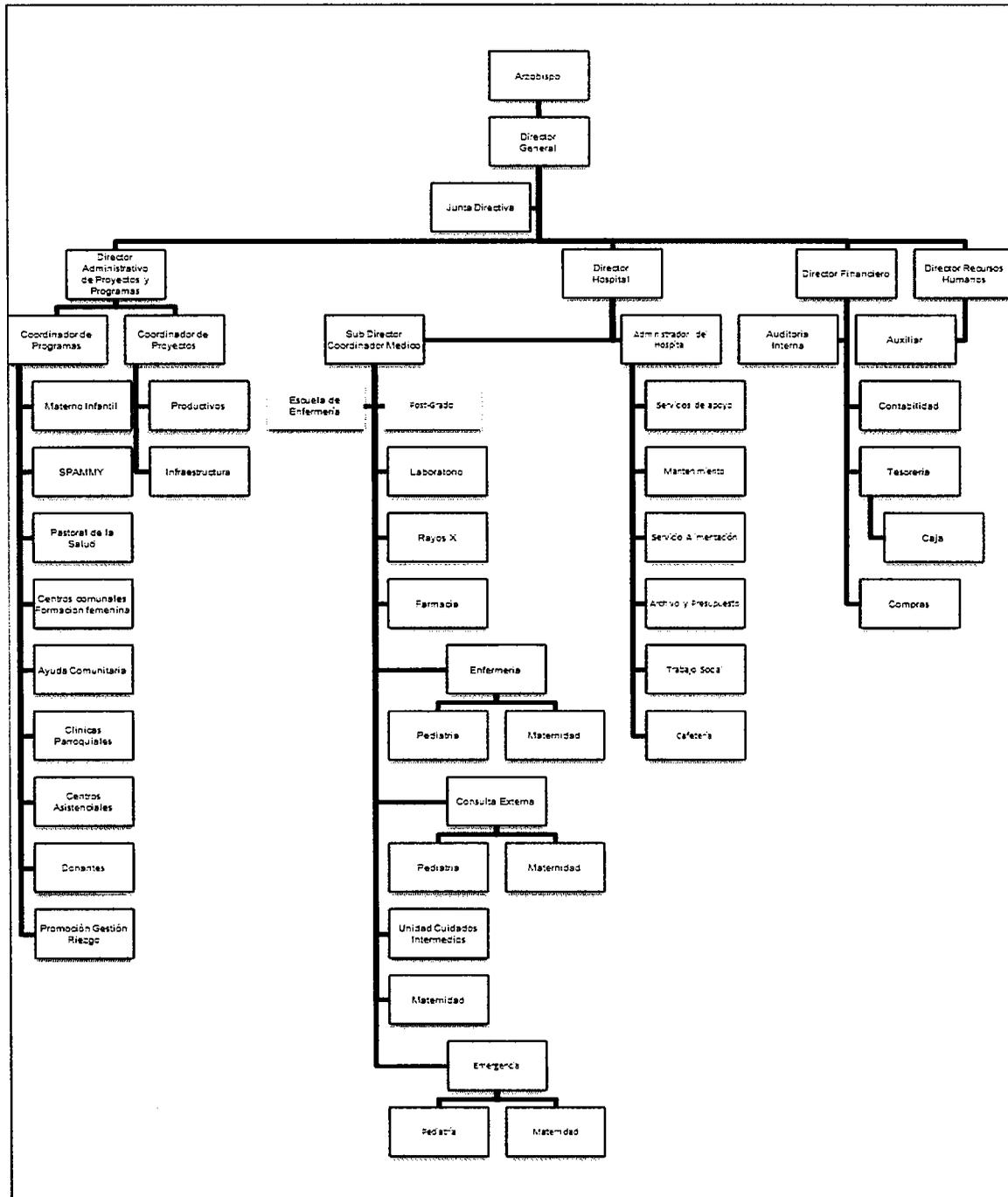
2.4 Organigramas de la Institución

A continuación se presentan los organigramas de la entidad objeto de investigación, proporcionados por el Coordinador de Recursos Humanos, para su mayor comprensión se presentan en el siguiente orden:

- Primero: En la figura número cinco, podrá observar el organigrama general de la Institución Caritas Arquidiocesana, que de ella se desarrolla el programa del Hospital.
- Segundo: En la figura número seis, podrá observar el organigrama del Hospital, que es la entidad objeto de investigación:

Figura 5

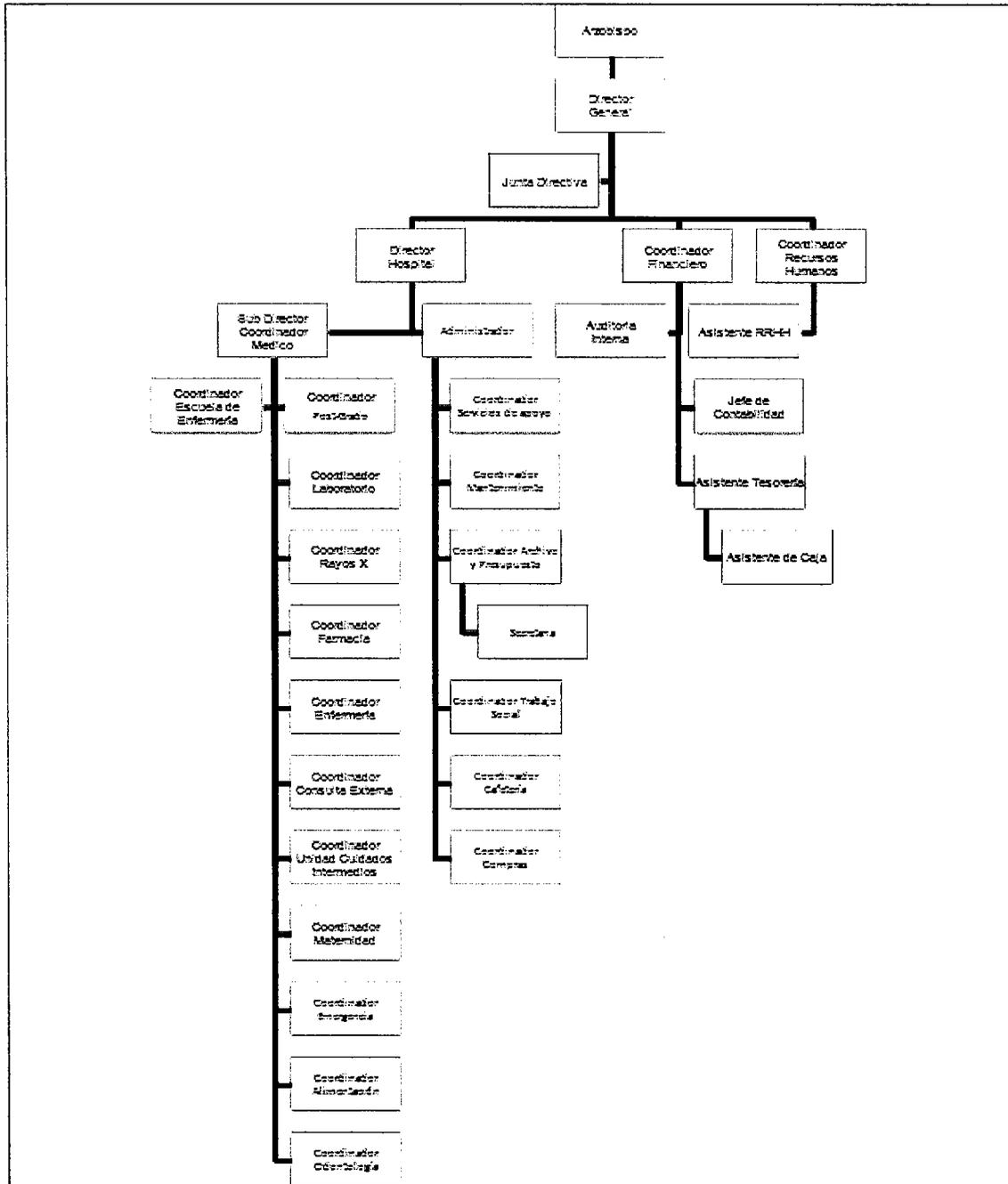
Organigrama General Caritas Arquidiocesana



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la entidad objeto de investigación. Julio 2013

Figura 6

Organigrama General de la entidad médica



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la entidad objeto de investigación. Julio 2013

2.5 Departamentos que integran la Institución

A continuación se describen los puestos actuales que integra la entidad objeto de investigación:

2.5.1 Área Administrativa

Se compone de los siguientes puestos:

a) Dirección

Es el departamento designado para la administración general de la Institución, es el encargado de velar por el cumplimiento de procedimientos y satisfacción de los pacientes. De acuerdo a la entrevista sostenida con el Director General, se determinó que la Institución no cuenta con descriptores de puesto de los colaboradores y las contrataciones se hacen en base a históricos o precedentes que no siempre son satisfactorias. Está conformado por un Director General, un Sub Director, una Administradora, un Encargado de Papelería y Activos, una asistente de dirección y un piloto de ambulancia; colaboradores que contribuyen y son necesarios para el desarrollo de las actividades del departamento.

Tabla 2
Personal actual en Dirección

Puesto	Cantidad de colaboradores
Director	1
Sub Director	1
Administradora	1
Encargado de Papelería y Activos fijos	1
Asistente de dirección	1
Piloto Ambulancia	1
Total	6

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

b) Recursos Humanos

Es el departamento encargado de velar por el bienestar y cumplimiento de los colaboradores, adicional a la administración del personal de la Institución, dicho departamento también posee atribuciones para la coordinación y administración del talento humano de otra entidad afín de la Iglesia Católica, razón por la que en algunas ocasiones el cumulo de trabajo puede no ser satisfactorio o cumplir con todos los requerimientos que son solicitados. Está conformado por un Coordinador de Recursos Humanos y una asistente para llevar el control de un total de doscientos diez y seis colaboradores (216) de los cuales no se cuenta con descriptor y perfil de puesto.

Tabla 3

Personal actual en el departamento de Recursos Humanos

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinador de RRHH	1
Asistente de RRHH	1
Total	2

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

c) Trabajo Social

Es el departamento que se encarga de la atención a los pacientes para apoyarlos a resolver dudas y transferencias a otras entidades para la solución de sus problemas o quebrantos de salud. Está conformado únicamente por la coordinadora de trabajo social, por las actividades que se desarrollan es recomendable contar con una asistente para está áreas, la cual puede apoyar en las actividades operativas del puesto.

Tabla 4

Personal actual en el departamento de Trabajo Social

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Trabajo Social	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

d) Archivo y Presupuesto

Son los encargados de realizar como su nombre lo indica el presupuesto a los pacientes de los costos de operación, laboratorio, rayos x, entre otros servicios, adicional a esto administran los expedientes de los pacientes para su seguimiento y control. Como atribución adicional cuenta con la coordinación de las secretarías, las cuales son rotadas en las diferentes áreas de la Institución en periodos de tiempo, para brindar atención a los pacientes en todo momento. Está conformado por una Coordinadora, una asistente, seis auxiliares de archivo y ocho secretarías.

Tabla 5

Personal actual en el departamento de Archivo y Presupuesto

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Presupuesto, Archivo y Secretarías	1
Asistente de presupuesto	1
Auxiliares de archivo	6
secretarías	8
Total	16

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

e) Departamento Financiero

Se encargan de llevar el control de los ingresos y egresos de la Institución, así como el control de auditorías internas realizadas en las diferentes áreas de trabajo, está conformado por la Coordinadora del área Financiera, Contadora General, quien tiene a su cargo a los auxiliares contables, la coordinadora de caja, quien tiene a su cargo a los cajeros.

Tabla 6

Personal actual en el departamento Financiero

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinador Financiero	1
Contadora General	1
Auxiliares Contables	5
Coordinadora de Tesorería	1
Cajeros	7
Total	15

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

f) Compras

Es el encargado de la compra de todos los insumos, materiales y enseres necesarios para la operación de la Institución. Debe estar siempre en búsqueda de proveedores para contar con el mejor servicio y calidad de productos. Está conformada por la Coordinadora de Compras y una asistente de compras, la cual se dedica únicamente a realizar trabajos operativos y traslados de documentos.

Tabla 7

Personal actual en el departamento de Compras

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Compras	1
Asistente de compras	1
Total	2

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

g) Servicio de Apoyo

Se encargan de la limpieza y orden de la Institución en general, poseen jornadas laborales, matutina, vespertina y nocturna, por el tipo de servicio que brindan la atención es de lunes a domingo. De la entrevista realizada a la encargada del área comenta que el personal en varias ocasiones no se da a vasto, debido a que adicional a cubrir emergencias, servicios normales, también brindan y apoyan a la otra entidad afín de la Iglesia Católica que está ubicada en el mismo lugar. Está conformado por una coordinadora y dieciséis auxiliares de servicio.

Tabla 8

Personal actual en el departamento de Servicio de Apoyo

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de servicio de apoyo	1
Auxiliares de servicio de apoyo	16
Total	17

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

h) Mantenimiento

Se encargan del cuidado de las instalaciones y equipos de la Institución. Está conformado por un coordinador y cuatro auxiliares de mantenimiento.

Tabla 9

Personal actual en el departamento de Mantenimiento

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinador de Mantenimiento	1
Auxiliares de mantenimiento	4
Total	5

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

i) Cafetería y Caseta

Se encargan de la atención a los colaboradores para que cuenten con un servicio donde obtener sus alimentos. Está conformado por una cocinera, dos despachadores.

Tabla 10

Personal actual en el departamento de Cafetería y Caseta

Puesto	Cantidad de colaboradores
Cocinera	1
Despacho Alimentos	2
Total	3

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

2.5.2 Área de Servicios

d) Alimentación

Departamento encargado de la elaboración de los alimentos para los pacientes internados, la jornada de trabajo es de lunes a domingo en turnos, matutino, vespertino y nocturno. Está conformado por un coordinador y nueve auxiliares de cocina.

Tabla 11

Personal actual en el departamento de Alimentación

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Nutrición y Cocina	1
Auxiliares de cocina	9
Total	10

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

e) Farmacia

Contra y administra el medicamento que es estregado tanto a los pacientes internados como a los que llegan su consulta normal. Está conformado por una coordinadora, una asistente, cuatro despachadores y dos auxiliares de almacén.

Tabla 12

Personal actual en el departamento de Farmacia

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Farmacia	1
Asistente de Farmacia	1
Despachadores	4
Auxiliares de Almacén	2
Total	8

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

f) Laboratorio

Departamento que brinda servicio en la elaboración de laboratorios a los pacientes, la jornada de trabajo es de lunes a domingo en turnos, matutino, vespertino y nocturno, en la entrevista sostenida con la coordinadora de Laboratorio, indica que por el tipo de servicio son evaluados constantemente en control de calidad que deben cumplir y exactitud de análisis de resultados. Está conformado por una coordinadora y diez técnicos de laboratorio.

Tabla 13

Personal actual en el departamento de Laboratorio

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Laboratorio	1
Técnicos de laboratorio	10
Total	11

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

g) Rayos X

Departamento que brinda el servicio de rayos x a los pacientes. Está conformado por un coordinador y cuatro técnicos.

Tabla 14

Personal actual en el departamento de Rayos X

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinador de Rayos X	1
Técnico de Rayos X	4
Total	5

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

j) Post Grado

Conformado por la coordinadora, nueve residentes de primer año, cinco residentes de segundo año, cinco residentes de tercer año, un docente de Post Grado y un jefe de residentes.

Tabla 17

Personal actual en el departamento de Post Grado

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Post Grado	1
Residentes 1er. Año	9
Residentes 2do. Año	5
Residentes 3er. Año	5
Docente de Post Grado	1
Jefe de Residentes	1
Total	22

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

k) Escuela de Enfermería

Conformada por la coordinadora, una secretaria y un docente.

Tabla 18

Personal actual en el departamento de Escuela de Enfermería

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Escuela de Enfermería	1
Secretaría	1
Docente Escuela de Enfermería	1
Total	3

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

h) Odontología

Brinda servicios a los pacientes, recientemente fue creada la posición de coordinadora de odontología, quien también brinda consulta junto a cinco odontólogos, una ortodoncista y cuatro asistentes dentales.

Tabla 15

Personal actual en el departamento de Odontología

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Odontología	1
Odontólogas	5
Ortodoncista	1
Asistente dental	4
Total	11

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

i) Emergencia

Conformado por la coordinadora y apoyada con los estudiantes residentes quienes realizan su EPS.

Tabla 16

Personal actual en el departamento de Emergencia

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Emergencia	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

I) Enfermería

Colaboradores que cubren la jornada de trabajo de lunes a domingo en turnos, matutino, vespertino y nocturno, de la entrevista sostenida con la coordinadora, comenta que en repetidas ocasiones se necesita de más personal para la atención de emergencias y pacientes de la Institución, adicional a que el rendimiento de las enfermeras es bajo puesto que la mayor parte de ellas cuentan con otro trabajo y esto provoca que su rendimiento sea bajo y se comentan errores, los cuales no se han cuantificado pero por el tipo de trabajo es muy delicado cometerlos. Indica que debe proporcionar personal para el área de emergencias y maternidad cuando se requiere, dejando desatendidas actividades que están programadas.

Tabla 19

Personal actual en el departamento de Enfermería

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de enfermería	1
Supervisores de Pediatría y Maternidad	4
Auxiliares consulta externa	2
Auxiliares especialidades	1
Auxiliar central de equipos	1
Auxiliares sala de operaciones	4
Auxiliar de emergencia	1
Auxiliares de pediatría	34
Total	48

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

m) Maternidad

Son enfermeras que cubren específicamente la atención de partos, según datos obtenidos de la entrevista a la coordinadora, en ocasiones es necesario solicitar apoyo a las enfermeras del área de pediatría para la atención de las pacientes, pues por la cantidad de personal existente no se puede cubrir a todos, también se determinó que varias de las colaboradoras, poseen otro trabajo y al llegar a su jornada laboral asignada, su rendimiento no es el óptimo por estar desvelada y también no pueden quedarse un tiempo extra por tener que presentarse en otro lugar, provocando esto errores que lamentablemente no los tiene cuantificados pero por el tipo de trabajo no pueden haber errores.

Tabla 20

Personal actual en el departamento de Maternidad

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de Maternidad	1
Auxiliar emergencia maternidad	4
Auxiliar encamamiento	7
Auxiliar consulta externa	1
Total	13

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

n) Consulta Externa

Conformado por una coordinadora y quince médicos especialistas en las áreas requeridas para la atención de pacientes.

Tabla 21

Personal actual en el departamento de Consulta Externa

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de consulta externa	1
Traumatólogos Ortopedistas	2
Cirujano Plástico	1
Otorrino	1
Cirujano Pediatra	6
Neurólogo	1
Gastroenterólogo	1
Neumólogo	1
Hematóloga	1
Fisioterapista	1
Total	16

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

o) Unidad de cuidados intensivos UCIM

Conformado por la coordinadora de la unidad y es apoyada por los residentes.

Tabla 22

Personal actual en el departamento de UCIM

Puesto	Cantidad de colaboradores
Coordinadora de UCIM	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

Tabla 23

Resumen total de colaboradores por departamento

Puesto	Cantidad de colaboradores
Dirección	6
Recursos Humanos	2
Trabajo social	1
Presupuesto y Archivo	16
Departamento Financiero	15
Compras	2
Servicio de apoyo	17
Mantenimiento	5
Cafetería y Caseta	3
Nutrición y Alimentos	10
Farmacia	8
Laboratorio	11
Rayos X	5
Odontología	11
Emergencia	1
Post Grado	22
Escuela de Enfermería	3
Enfermería	48
Maternidad	13
Consulta Externa	16
Unidad de Cuidados intensivos UCIM	1
Total de colaboradores	216

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, julio 2013

2.6 Análisis de la situación actual de la entidad objeto de investigación

De la investigación realizada, se puede detectar que actualmente dentro de la Institución no existe una definición técnica de los puestos, a través de la observación directa, con el apoyo del Coordinador de Recursos Humanos, se revisó el archivo físico y digital de los colaboradores los cuales no cuentan con un descriptor de puesto formal y actualizado.

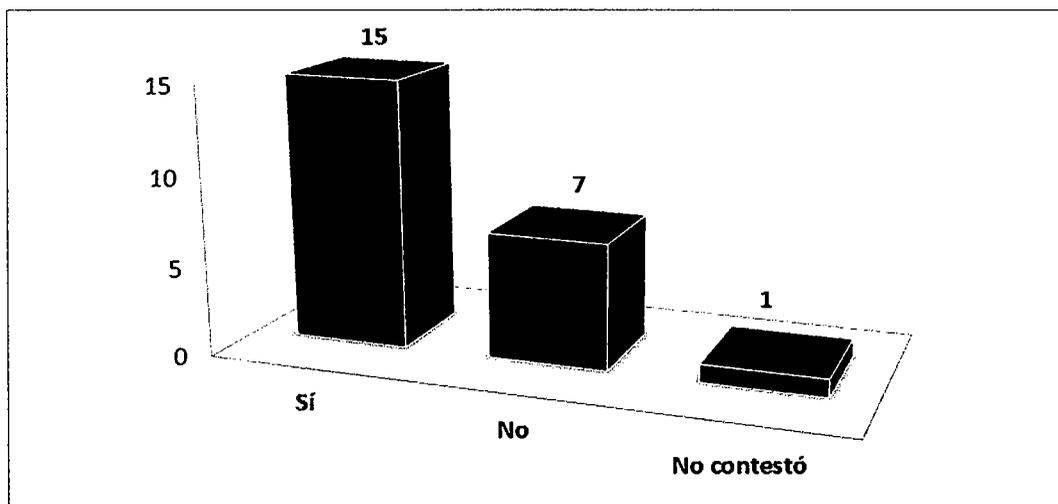
Por medio de la entrevista realizada a los Coordinadores de área, se obtuvo información sobre su percepción, experiencia y necesidad de contar con una herramienta para evaluar el desempeño de sus colaboradores, el Coordinador de Recursos Humanos manifestó entusiasmo y mucho interés en conocer el sistema propuesto para la evaluación de desempeño, indicó contar con conocimiento teóricos sobre métodos de evaluación, obtenidos a lo largo de su formación profesional, pero que no posee la experiencia en la realización de evaluaciones de desempeño. A continuación se presentan los resultados obtenidos a nivel de mandos medios y a nivel operativo lo que permitió corroborar la problemática motivo de investigación.

a. Conocimiento de los objetivos de la organización

En toda Institución debe contar objetivos, para establecer el camino hacia dónde quiere llegar, si no conocen a donde ir, mucho menos sabrán que hacer para llegar, los objetivos ayudan a corregir las posibles desviaciones para encausar el desarrollo de las actividades a lo planteado. Se consultó al Director, Coordinadores de departamento y colaboradores si los objetivos de la Institución están definidos para identificar si tienen el conocimiento de la dependencia con Caritas Arquidiocesana, y si los conocen que hacen para cumplirlos, a continuación se presentan los resultados:

Gráfica 1

Definición de objetivos en la Institución (mandos medios)



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a Director y Coordinadores, veinte tres personas, julio 2013

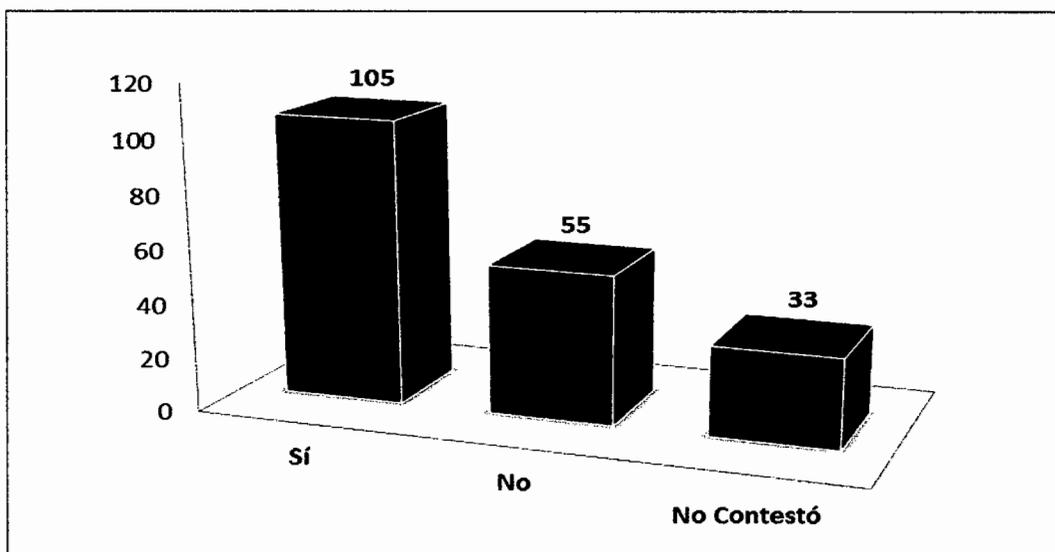
Como puede observarse, a nivel de los mandos medios, quince (15) persona indican que sí conocen los objetivos de la Institución, pero que los mismos no son publicados para que todos los conozcan y tengan presente durante el desempeño de las labores, siete (7) indican que no, debido a que no han escuchado en ningún tipo de reunión que sean mencionados y una persona no contestó.

De la información obtenida del Coordinador de recursos humanos y Director General, las causas, por la que los colaboradores desconocen los objetivos, se debe a que no se realiza ninguna actividad para reforzar y mantener presentes los objetivos en los colaboradores, adicional a que dichos objetivos pertenecen a Caritas Arquidiocesana, estos no son específicos para el Hospital. Dentro de las actividades pendientes que tiene la Institución por el crecimiento del programa, es la elaboración de una filosofía institucional para el hospital específicamente.

Se realizó la consulta a los colaboradores de nivel operativo si conocen los objetivos de la Institución para determinar si su percepción es igual o distinta a la del nivel de mandos medios, se detalla a continuación las respuestas:

Gráfica 2

Conocimiento de los objetivos de la Institución (nivel operativo)



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a colaboradores, ciento noventa y tres personas, julio 2013

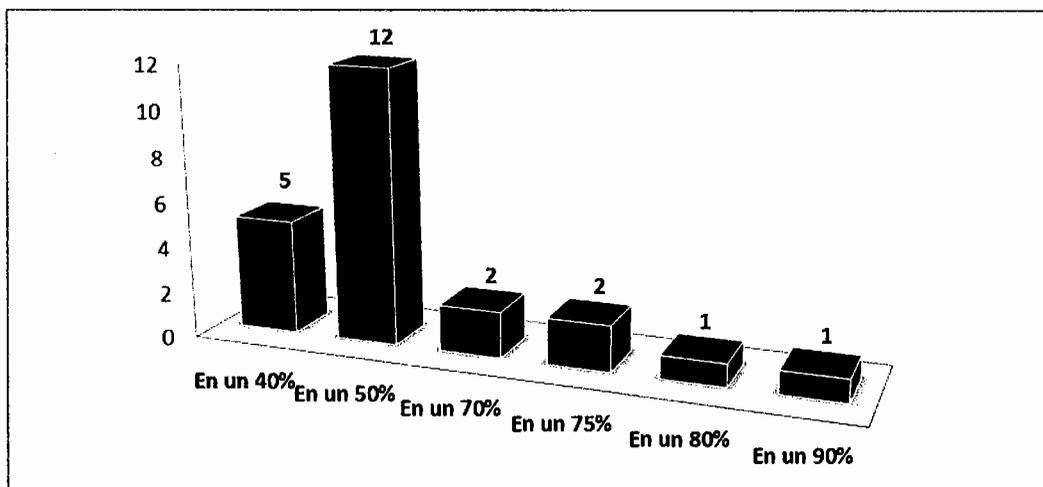
Se pudo observar que entre los colaboradores también existe discrepancia debido a que ciento cinco (105) personas respondieron que sí conocen los objetivos, porque en algún momento cuando ingresaron a la Institución les entregaron un documento con información y allí se encontraban los objetivos, pero después ya no se vuelven a mencionar o a verificar si se están cumpliendo, cincuentaicinco (55) contestaron que no conocen los objetivos y treinta y tres no contestaron, (33) indicando que no han escuchado nada sobre el tema. Se pudo observar que los colaboradores, si saben que la entidad objeto de investigación es un programa de ayuda social que administra Caritas Arquidiocesana, pero no le dan

la importancia debida a conocer o no los objetivos de la Institución. Según información proporcionada por el Coordinador de Recursos Humano, la Institución cuenta con un pequeño folleto en el cual contiene la filosofía institucional y este es entregado al colaborador el primer día que ingresa a laborar, pero no es revisado en conjunto con él, esto coincide con la información proporcionada por los colaboradores, por lo que se determinó que la entidad objeto de investigación, no cuenta con un proceso de inducción formalmente establecido. Tampoco realizan actividades de actualización de información con el personal existente para tener presente los objetivos.

De lo anterior se destaca que el no conocer los objetivos de la institución, provoca que cada colaborador elija el camino de su preferencia para desarrollar su trabajo, provocando que no exista una unificación de criterios, un control que determine si las actividades están dirigidas a alcanzar el cumplimiento de sus objetivos establecidos. Así mismo se consultó a los Coordinadores de departamento si cuentan con el registro del cumplimiento de los objetivos:

Gráfica 3

Cumplimiento de los objetivos de la Institución (mandos medios)



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a Director y Coordinadores, veinte tres personas, julio 2013

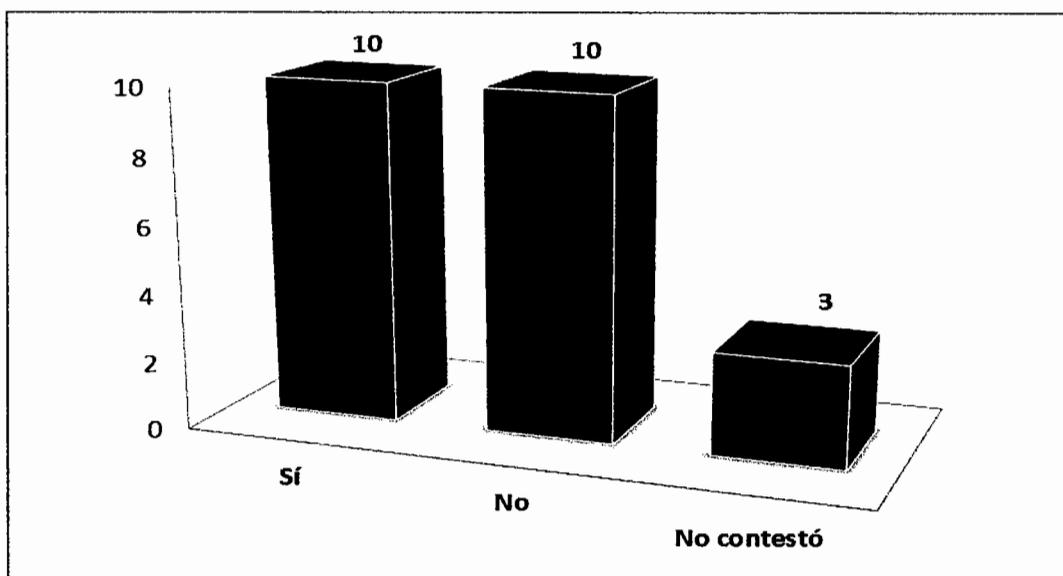
De acuerdo a la información obtenida se puede observar que existe una variación o discrepancia entre los líderes de la organización acerca del cumplimiento de los objetivos, cada uno tiene un criterio diferente y esto se debe a que según indicaciones del personal, no se realiza ningún tipo de reunión para retroalimentar a los jefes acerca del porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados en un determinado periodo de tiempo. Las respuestas proporcionadas por cada Coordinador indican ser fundamentadas por los resultados que obtiene cada departamento de forma individual, no obstante no cuentan con un documento formal que indique que en efecto el cumplimiento de los objetivos se encuentra en los diferentes porcentajes presentados en la gráfica, adicionalmente indican que no existe planificación para determinar estándares de cumplimiento o períodos de evaluación.

Se pudo observar que cada departamento es muy independiente, no realizan ningún tipo de reunión para definir objetivos o metas en conjunto, sino cada coordinador vela por su área de trabajo sin tener un proceso de planificación una con la otra. Sin embargo el trabajo debe realizarse en conjunto con todas las áreas del Hospital. Según información proporcionada por el Director, indica que la Institución se ha desarrollado y mantenido de forma empírica y es hasta ahora que ha detectado la necesidad de establecer procesos de planificación para el desarrollo de las actividades y de esta manera poder medir los resultados obtenidos.

Se consultó a los líderes de la Institución si conocen los factores que influyen para el cumplimiento de los objetivos, si cuentan con un registro de los mismos y si tienen establecido algún seguimiento para evitarlos, en la siguiente gráfica se detalla las respuestas.

Gráfica 4

**Factores que influyen el cumplimiento de los objetivos de la Institución
(mandos medios)**



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a Director y Coordinadores, veinte tres personas, julio 2013

Como se observa en la gráfica, las respuestas son contradictorias, la mitad de las personas que respondieron contestaron que sí conocen o se percatan de los factores que influyen el cumplimiento de los objetivos, pero que no existe ninguna medida de control o seguimiento para evitarlos. Se les solicitó que mencionaran algunos factores que consideran afectan el cumplimiento de los objetivos, a lo que indicaron:

- ✓ Falta de planificación
- ✓ Ausencia de publicidad
- ✓ Realización de reingeniería
- ✓ Revisión de la estructura organizacional
- ✓ Revisión y análisis de clima organizacional
- ✓ Revisar organización

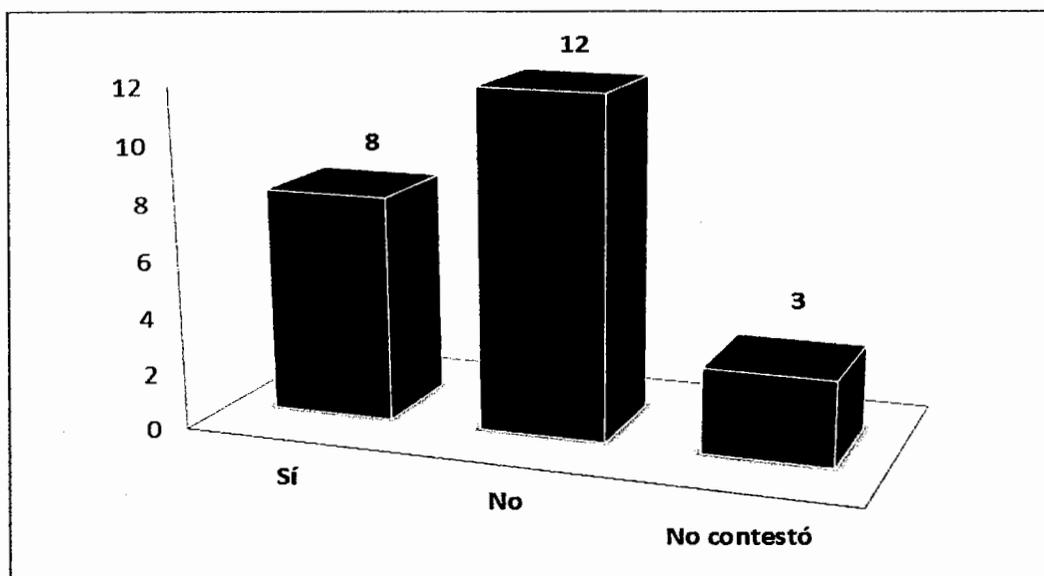
- ✓ Brindar seguimiento a procesos y requerimientos
- ✓ Supervisar la calidad de la atención a los pacientes
- ✓ Capacitaciones que no cumplen con su objetivo
- ✓ Ausencia de equipos actualizados
- ✓ Falta de administración del recurso humano

De los factores mencionados el más recurrente entre los colaboradores que respondieron es el de la necesidad de realizar una reingeniería, misma que se encuentra trabajando el Director General, Administradora y Coordinador de Recursos Humanos, derivado al crecimiento que ha tenido el hospital y a la necesidad de establecer parámetros que los ayuden a orientar, dirigir y controlar el desempeño de los colaboradores para obtener los resultados esperados.

b. Conocimiento del descriptor de puesto

Es de vital importancia que cada colaborador conozca su puesto de trabajo y la descripción del mismo, para poder conocer cuáles son sus atribuciones, responsabilidades y poder establecer que es lo que se espera de su desempeño. Por otra parte el contar con descriptores de puesto contribuye al diseño y/o aplicación de diferentes herramientas de la gestión del talento humano, que derivan de ella, se puede mencionar, selección de personal, capacitación, sistemas de remuneración, evaluación de desempeño. Para contar con la información que respalde la necesidad de definir o actualizar los descriptores de puesto dentro de la Institución, se consultó a nivel de mandos medios si cuentan con su descripción de puesto, las respuestas se muestran a continuación:

Gráfica 5
Definición de descriptores y perfiles de puesto de la Institución
(mandos medios)



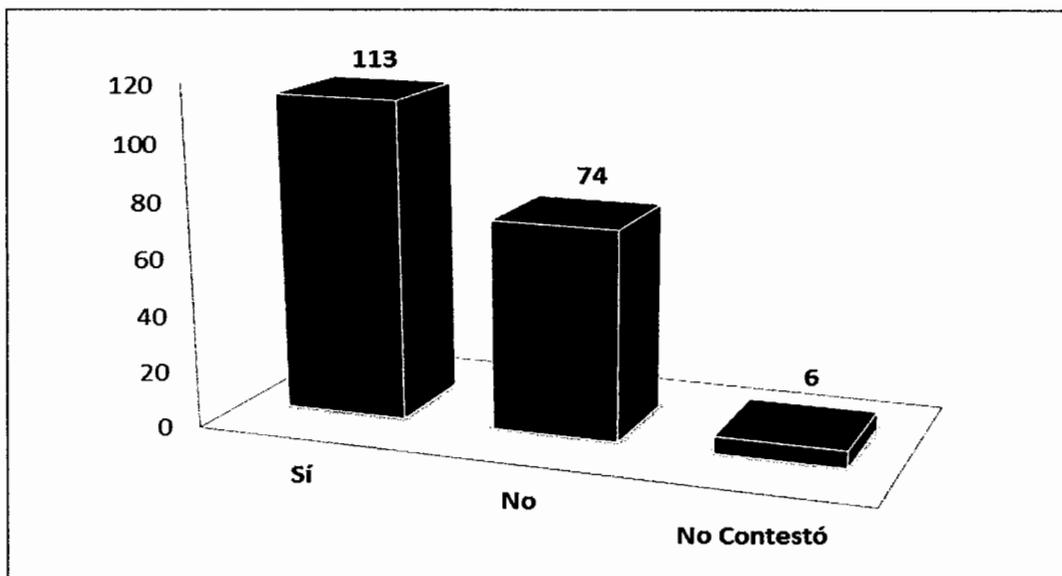
Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a Director y Coordinadores, veinte tres personas, julio 2013

Los jefes respondieron que sí cuentan con la descripción de su puesto, indican que no es un documento formal, se pudo verificar que la información física y digital que poseen es una hoja donde se listan las actividades que realizan pero no es un formato estándar que cumpla con los requerimientos de la elaboración de un descriptor de puesto. Esto coincide con la información obtenida, del Coordinador de Recurso Humanos y Director General, indican que cuentan con algunas hojas que describen las actividades de algunos puestos de trabajo, pero que la información se encuentra desactualizada, así mismo no es un formato que cumpla con los requisitos de una descripción de puesto y que por el cúmulo de actividades no le han dado la prioridad necesaria para poder contar con esta información tan importante.

A los colaboradores de nivel operativo que incluye: asistentes, auxiliares, personal de consejería, entre otros, se les consultó si conocían su descriptor de puesto, si este estaba actualizado y si consideraban contar con la información suficiente para la ejecución de su trabajo, se desglosa a continuación los resultados:

Gráfica 6

Conocimiento de la descripción de su puesto (nivel operativo)

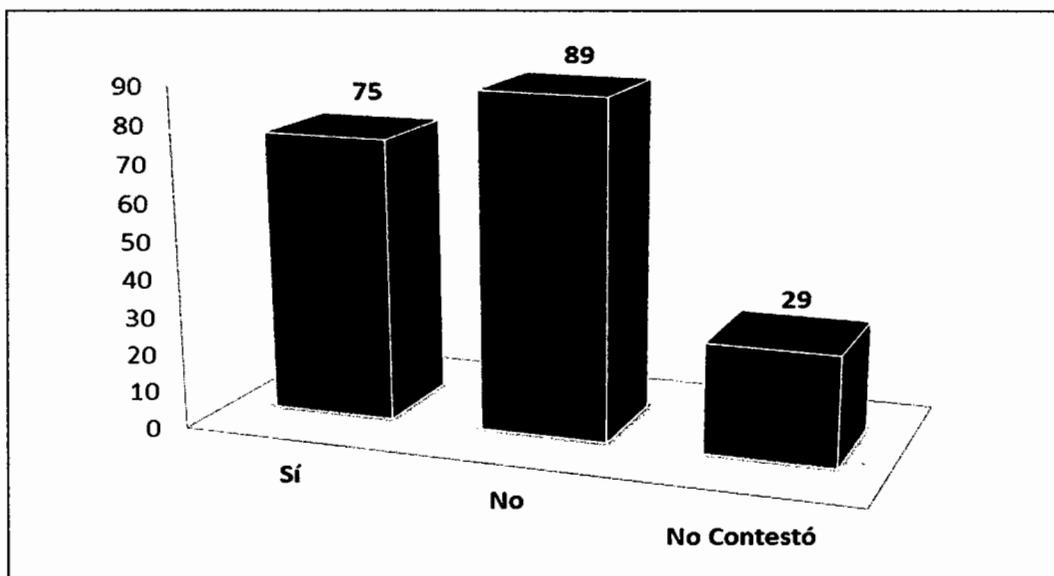


Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a colaboradores, ciento noventa y tres personas, julio 2013

Según información de los colaboradores, acerca de si conocen la descripción de su puesto, ciento trece personas indican que sí lo conocen, porque son actividades y procedimientos que realizan y han realizado durante varios años, pero no poseen un documento formal el cual puedan revisar o consultar en determinado momento, se observó y confirmó que los colaboradores en su mayoría tienen una fuerte estabilidad laboral y esto les ha ayudado a realizar su trabajo, no obstante carecen de un documento que les ayude a revisar sus

atribuciones y responsabilidades, que permita la unificación de criterios y procedimientos, concluyendo a criterio individual que conocen su descripción de puesto por la ejecución diaria de actividades no obstante no cuentan con un documento formal que detalle la información del puesto, sus principales funciones, nivel de conocimientos y habilidades que se requieren para el mismo.

Gráfica 7
Descriptorios y perfiles de puesto actualizados
(nivel operativo)

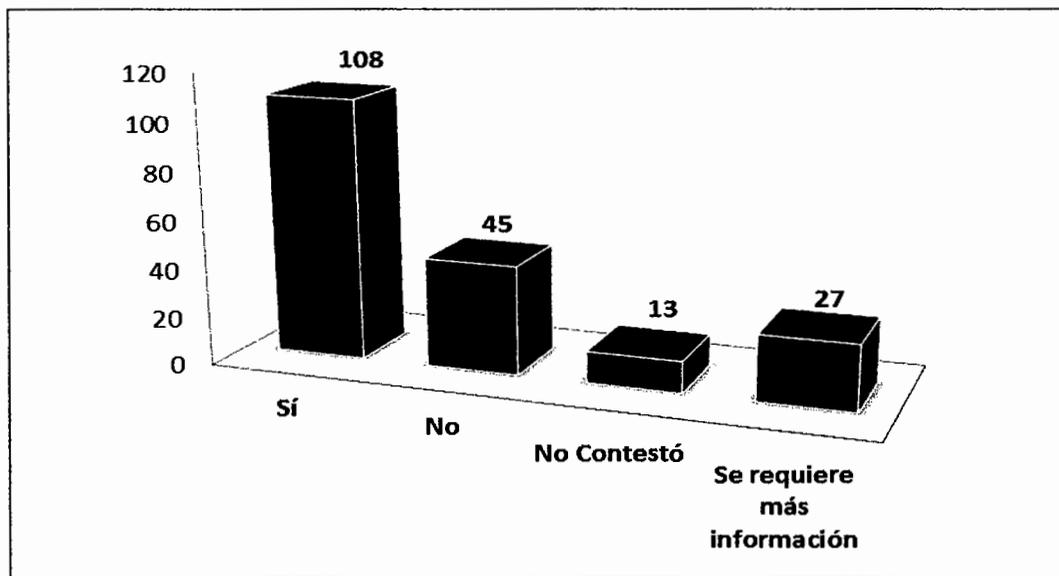


Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a colaboradores, ciento noventa y tres personas, julio 2013

De acuerdo a la información obtenida los colaboradores, setenta y cinco consideran que su descripción de puesto está actualizado, porque desarrollan su trabajo sin inconvenientes o cambios, pero que no lo poseen de forma digital, ochenta y nueve indican que no porque constantemente se les asignan nuevas atribuciones o se quitan. Esta información coincide con la gráfica No. 6, ya que la Institución no posee ningún documento formal donde les indique a los

colaboradores las atribuciones que posee, el personal desarrolla sus actividades por experiencia, rutina, conocimientos empíricos u observación propia.

Gráfica 8
Acceso a la información
para el desempeño del trabajo (nivel operativo)



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a colaboradores, ciento noventa y tres personas, julio 2013

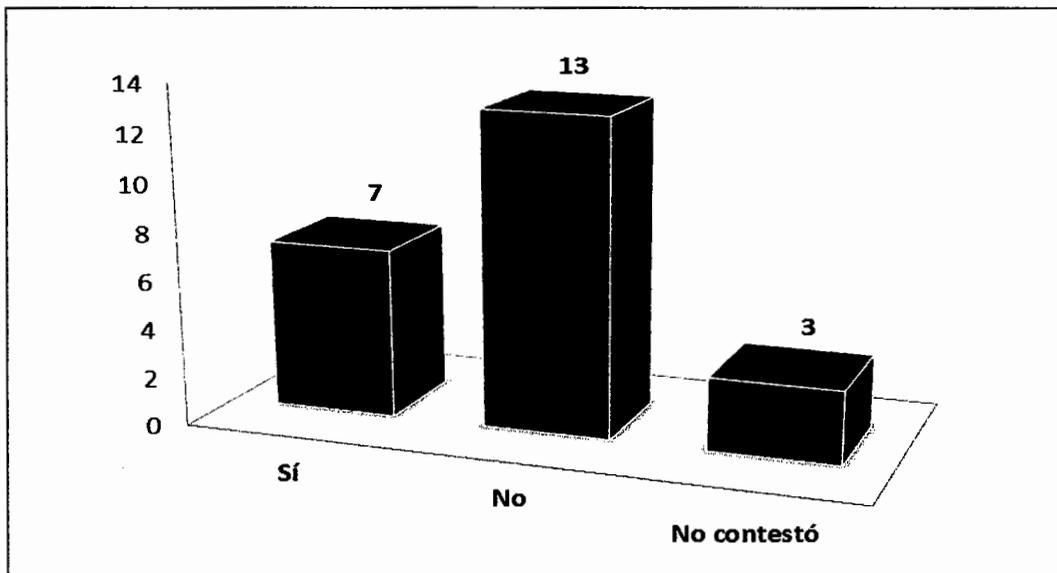
Se consultó a los colaboradores si cuentan con el acceso a la información necesaria para realizar su trabajo, a lo que ciento ocho personas respondieron que sí, cuenta con información necesaria, cuarenta y cinco indican que no, porque para varias actividades se recomienda una mayor capacitación o inducción, de hacerlo no se cometerían tantos errores en el desarrollo del trabajo. Trece no constestaron y veintisiete indican que requieren mayor información para el desarrollo de su trabajo.

La Institución no cuenta con un departamento de recursos humanos fortalecido que de un seguimiento y monitoreo constante al personal, así como el establecer y ejecutar procedimientos para la gestión del talento humano.

c. Evaluación del Desempeño

De la información obtenida por medio de los cuestionarios y entrevistas realizadas dentro de la Institución objeto de investigación, se ha logrado determinar la inexistencia de una herramienta formal para evaluar el desempeño de los colaboradores. Cada jefe establece métodos empíricos para dar seguimiento a sus colaboradores formando sus propias percepciones para el desarrollo de las actividades de su departamento. Se realizaron las siguientes interrogantes a los mandos medios y a nivel operativo para poder fundamentar lo que se ha determinado.

Gráfica 9
Definición de procesos de evaluación de desempeño
(mandos medios)



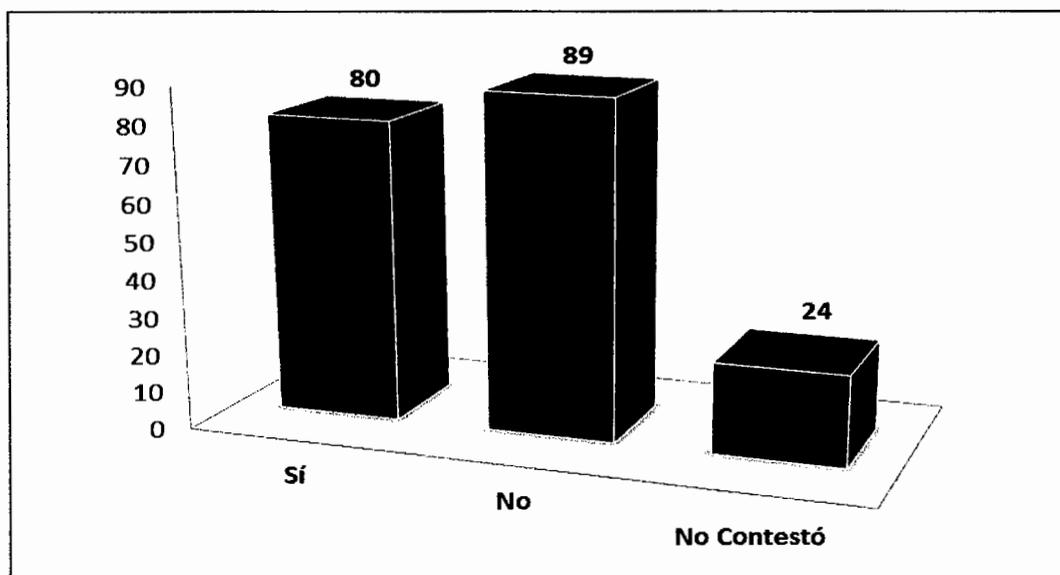
Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a Director y Coordinadores, veinte tres personas, julio 2013

Con base a la información obtenida de la encuesta realizada, siete indican que si evalúan el desempeño de sus colaboradores, por medio de la observación, de

forma práctica o selección de errores, pero no es algo estructurado y el seguimiento no es constante, siendo así que en varias ocasiones los errores persisten. Trece respondieron que no realizan ningún tipo de evaluación al personal bajo su cargo y tres no contestaron.

Esto quiere decir que la Institución no cuenta con un plan de evaluación del desempeño o una estructura que le permita medir de forma uniforme el desempeño de los colaboradores, por lo que no pueden identificar áreas de mejora u oportunidad para cada uno de sus miembros.

Gráfica 10
Evaluación de desempeño (nivel operativo)



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a colaboradores, ciento noventa y tres personas, julio 2013

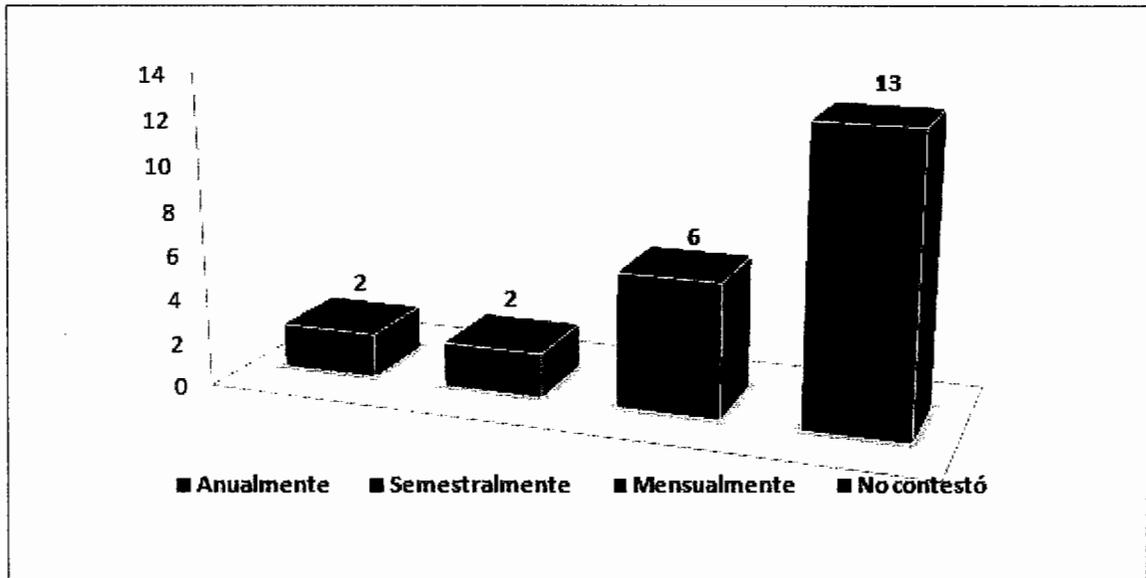
De la información obtenida de los colaboradores, ochenta respondieron que consideran que si son evaluados por su jefe inmediato, por medio de observación, selección de errores, pero no tienen un seguimiento constante para revisar áreas de mejora o debilidades, también indican que es de forma verbal,

sin dejar un presente o un documento que haga constar que fue evaluado. El resto de personal indica que no ha sido evaluado.

De la pregunta realizada a los mandos medios en la gráfica No. 9 y al nivel operativo en la gráfica No. 10, tanto jefes como personal coinciden en que no tiene un proceso formal de evaluación del desempeño.

Gráfica 11

**Período de tiempo para evaluar al personal bajo su cargo
(mandos medios)**



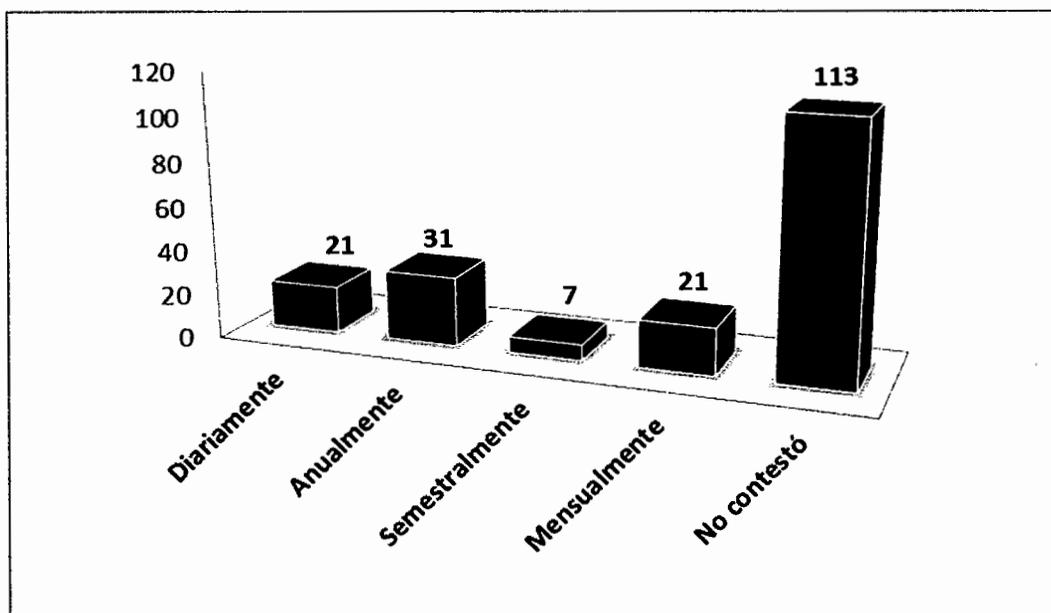
Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a Director y Coordinadores, veinte tres personas, julio 2013

De la información obtenida del Director y Coordinadores de área de la Institución, respecto a cuál es el período de tiempo para la evaluación del personal bajo su cargo, únicamente diez (10) respondieron que lo hacen de forma anual, semestral y otros mensual, para todos los casos es una evaluación empírica basada en la observación, también indicaron que lo hacen de forma verbal, sin

dejar registro o precedente en el expediente del colaborador para dar un seguimiento oportuno.

De lo anterior confirman los jefes que no realizan ningún proceso de retroalimentación a los colaboradores bajo su cargo referente a su desempeño, para establecer planes de mejora en sus áreas de trabajo.

Gráfica 12
Período en que lo han evaluado (nivel operativo)

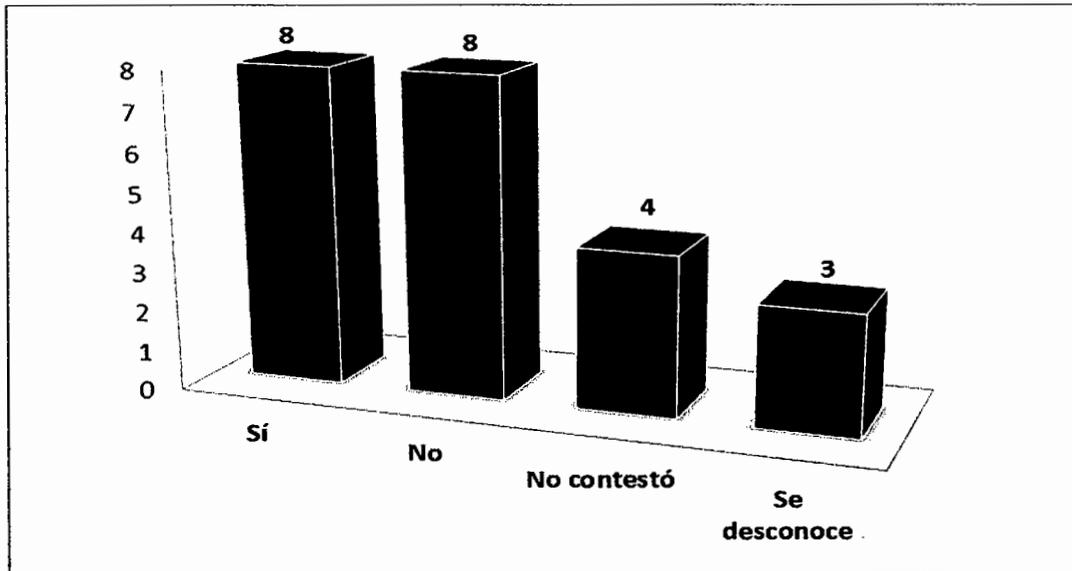


Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a colaboradores, ciento noventa y tres personas, julio 2013

Se les preguntó a los colaboradores, en qué período de tiempo han evaluado su desempeño, y la respuesta varía entre cada colaborador, confirmando con esto que la institución no cuenta con un proceso uniforme de evaluar el desempeño, esto provoca que no cuente con registro de las evaluaciones realizadas, para poder verificar si el desempeño de los colaboradores mejora con el paso del tiempo o cometen los mismos errores. No puede establecer reconocimientos o detectar necesidades de capacitación para cada trabajador.

Gráfica 13

**Información de los errores cometidos por el personal a bajo su cargo
(mandos medios)**



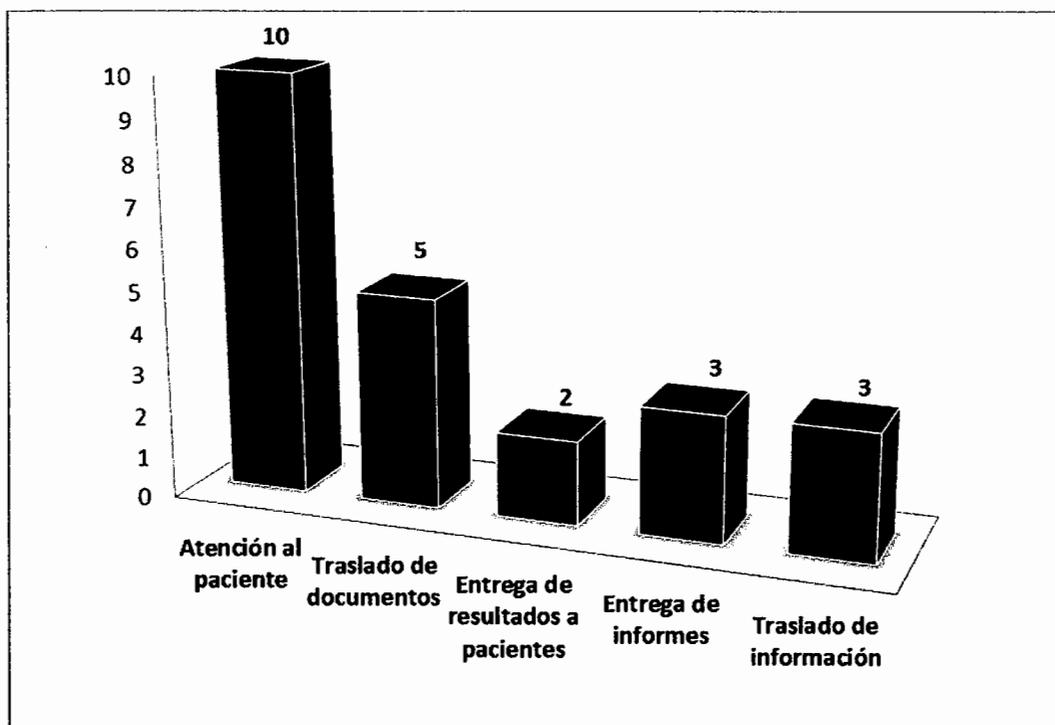
Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a Director y Coordinadores, veinte tres personas, julio 2013

De la información obtenida, respecto si cuenta con información de los errores cometidos por el personal bajo su cargo, únicamente ocho (8) respondieron, pero se puede observar que utilizan métodos empíricos para controlar los errores, realizando anotaciones en cuadernos, hojas, pero no le dan seguimiento a los errores cometidos. No cuentan con una herramienta que les permita dar un seguimiento oportuno y efectivo a los errores cometidos por el personal.

Cada jefe conoce los errores que su personal comete en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo pero no cuentan con una herramienta que les permita dar un seguimiento oportuno a estas debilidades para fortalecer a su personal.

Gráfica 14

Área donde se cometen los errores (mandos medios)



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a Director y Coordinadores, veinte tres personas, julio 2013

En base a la información obtenida, los coordinadores indican que las áreas más comunes en las que se comenten errores son las siguientes:

- ✓ Atención a pacientes
- ✓ Traslado de documentos
- ✓ Entrega de resultados a pacientes
- ✓ Entrega de informes
- ✓ Traslado de información

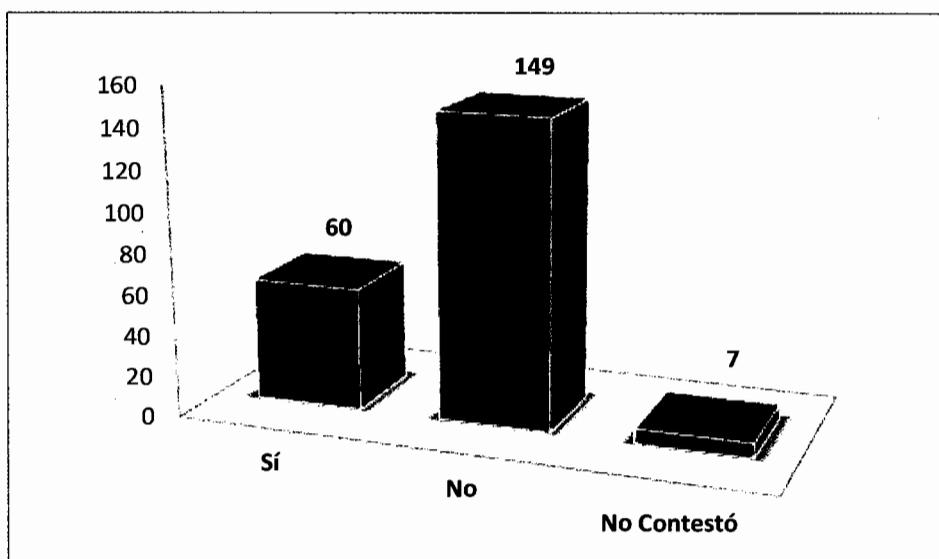
Estos errores comunes corresponden a una falta de inducción al personal que lo realiza, debido a que no se les entrega un documento formal a los colaboradores, donde describa sus actividades y procedimientos que debe realizar, sino es enseñado de forma empírica y cada colaborador entiende y ejecuta las

actividades a su discreción. A la fecha no se cuentan con medidas preventivas que ayuden a evitar este tipo de errores, no se capacita al personal y tampoco se da un seguimiento para desarrollar sus habilidades y así poder tener un óptimo desempeño.

Se realizó la consulta tanto a mandos medios como a nivel operativo, si han participado en proceso de evaluación de desempeño en trabajos anteriores, a lo que respondieron lo siguiente:

Gráfica 15

Participación en evaluación de desempeño en otra institución pública o privada en la que haya laborado anteriormente



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación de campo, cuestionario a colaboradores, ciento noventa y tres personas, julio 2013

Con base en la información recopilada, para determinar si los colaboradores han participado en alguna evaluación de desempeño en otra institución pública o privada anteriormente, en su mayoría indican que no han participado y no conocen como es el procedimiento de evaluación, los que contestaron que sí han participado en evaluaciones en sus trabajos anteriores, consideran que es de

mucho beneficio tanto para la organización como para el colaborador, ya que es la oportunidad de conocer sus fortalezas, así como las áreas que deben mejorar.

También se les consultó a los doscientos dieciséis colaboradores si a su consideración sería de beneficio el hecho de evaluar de manera eficiente su desempeño, a lo que el cien por ciento respondió que sí, debido a que con ello se puede determinar si están realizando bien o no su trabajo, resaltar las debilidades y fortalezas de cada uno, para poder brindar una mejor atención a los que visitan la Institución, Esto demuestra una actitud positiva de los colaboradores a que puedan evaluar su desempeño para la mejora de su trabajo.

2.7 Análisis y discusión de resultados

En el desarrollo de la presente investigación se logró determinar, que la Institución carece de un sistema formal de evaluación del desempeño, las evaluaciones son realizadas por medio de observaciones, pequeñas reuniones, siendo estas de una manera empírica y no dejan ningún precedente en el expediente del colaborador para dar seguimiento.

Durante la investigación se observó que la Institución por falta de conocimientos y experiencia no utilizan un cuestionario que le permita recolectar la información de las evaluaciones de los colaboradores, los coordinadores de cada departamento tienen su forma y metodología de evaluación para los miembros de su área, pero es realizado de forma empírica, estableciendo correcciones que considera necesarias, no obstante no existe un sistema objetivo de evaluación del desempeño, según las exigencias de cada puesto de trabajo.

La Institución no posee lineamientos que pueda aplicar a un método de evaluación del desempeño, que genere información útil para crear planes organizacionales que le permitan ayudar a la administración a mejorar el desempeño del personal, provocando que se tenga limitaciones en la recolección de información sobre el desempeño y estándares poco claros.

A pesar del tiempo y experiencia de las personas que trabajan para la Institución, el que no cuente con un sistema para la evaluación del desempeño, provoca incumplimiento de las atribuciones de parte de cada colaborador, duplicidad de funciones, errores en la atención de los pacientes, traslado de información y documentos de alta importancia, desmotivación de los colaboradores debido a que no se les reconoce sus logros, así como no se les corrige para que no cometan nuevamente un error.

La evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda y contribuye a descubrir las deficiencias en el desarrollo de las actividades de los colaboradores dentro de su puesto de trabajo, proporcionando una retroalimentación adecuada y toma de decisiones acertadas.

Derivado de lo anterior se presenta la propuesta de un Sistema de Evaluación de desempeño, por medio del método de evaluación Escalas Gráficas, para la entidad objeto de investigación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN MEDICA SIN FINES DE LUCRO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

A continuación se presenta la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para la entidad objeto de investigación, la cual fue definida con base a la información obtenida a través de la investigación de campo y documental realizada en dicha entidad en el mes de julio del año 2013.

3.1 Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño

Evaluar el desempeño de una persona significa verificar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que desempeña, la evaluación de desempeño indicará si la selección de personal y el entrenamiento han sido adecuados, se realiza en un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la Institución u organización.

La evaluación se lleva a cabo por medio de una serie de actividades que tienen la finalidad de medir el rendimiento laboral del colaborador, debido a que el empleado puede mejorar su rendimiento, si conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su jefe inmediato. Con el objetivo de proporcionar una herramienta que contribuya a la medición y mejoramiento continuo en el desarrollo de las actividades del colaborador, se propone el sistema de evaluación de desempeño por medio del método de escalas gráficas.

El método de escalas gráficas ha sido ampliamente descrito en el marco teórico del documento, y fue elegido para la entidad objeto de investigación, porque se adecua a las necesidades actuales de la Institución, contribuye a minimizar la problemática planteada y adicionalmente permitirá:

- Evaluar el desempeño del recurso humano en los diferentes niveles, tomando acciones en corto, mediano y largo plazo.
- Identificar a los colaboradores que necesiten ser reforzados con capacitaciones específicas, orientados a la mejora continua.
- Reforzar los factores identificados donde el colaborador necesita mejorar su desempeño.
- Brindar un soporte a recursos humanos con información confiable y actualizada, para elaborar planes de carrera del personal, motivación, mejora continua, estimulando la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.
- Identificar a los colaboradores que no cumplen con el desempeño necesario o idóneo para la Institución, y en base a esto tomar medidas correctivas en los procesos de selección del personal.

Adicional a esto, el método fue elegido por ser una herramienta sencilla, práctica y fácil de utilizar, evalúa al colaborador de manera cualitativa y cuantitativa. Involucra poco trabajo del evaluador ya que su forma y manera de llenar los registros simplifica su comprensión y procesamiento de resultados.

Con la utilización de este método la Institución podrán tener una herramienta de seguimiento a los compromisos de mejora que destaquen de cada colaborador, logrando identificar si con el tiempo los colaboradores están mejorando su desempeño y potenciado sus habilidades y capacidades.

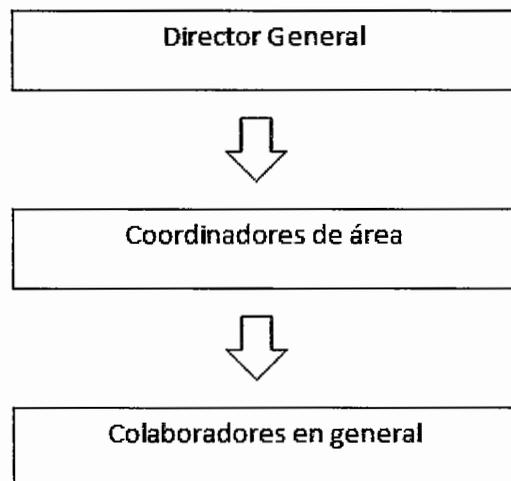
3.2 Esquema del Sistema de evaluación del desempeño propuesto

El sistema de evaluación de desempeño, se propone realizar de forma vertical de acuerdo a la estructura organizacional, cada Coordinador de área/departamento evaluará al personal bajo su cargo y el Director, Sub director y Administradora serán los encargados de evaluar a los Coordinadores de áreas. Es necesario que todos los colaboradores que participen, estén informados de los objetivos del sistema, la forma en que se realizará el proceso y el tiempo de duración de la evaluación.

Figura 7

Estructura del proceso de realización de la evaluación de desempeño

Nivel superior a inferior

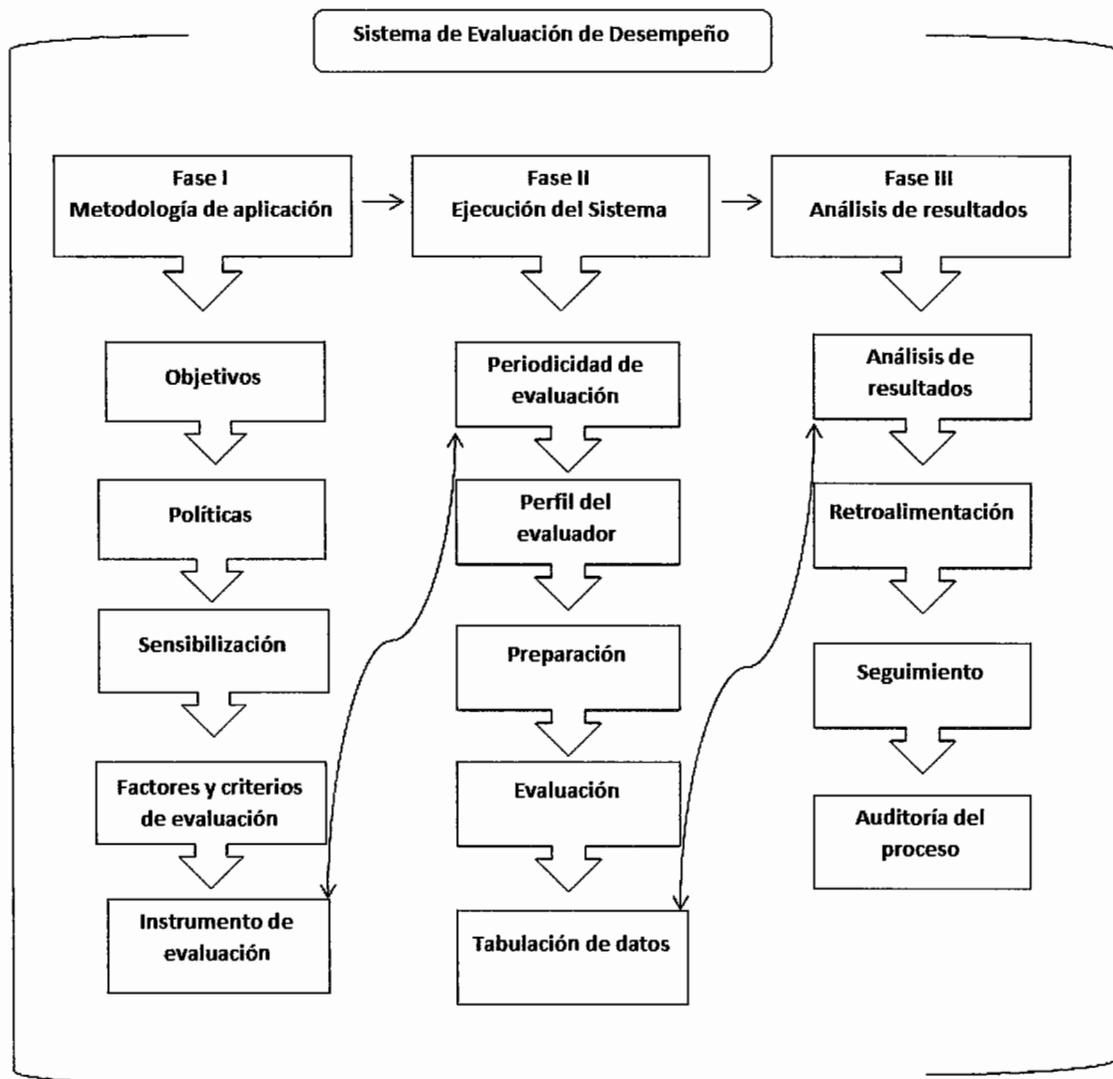


Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Se presenta a continuación un esquema donde se señalan los pasos que conlleva la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño:

Figura 8

Esquema del Sistema de evaluación de desempeño propuesto para una entidad médica sin fines de lucro



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

El sistema de evaluación propuesto, incluye las siguientes fases: I Metodología de aplicación, II Ejecución del sistema y III Análisis de resultados y retroalimentación, a continuación se desglosa cada una de ellas.

3.2.1 Fase I: Metodología de aplicación

La resistencia al cambio ha sido uno de los grandes problemas que enfrenta el hombre de empresa o institución, esto se ha dado por la manifestación de inseguridad ante el cambio de costumbre, rutinas de la cual se han adaptado, proporcionando incapacidad de asimilar a nuevos sistemas, procedimientos, programas y otros.

Es vital que el sistema de evaluación esté respaldado por las máximas autoridades de la Institución para una mejor adaptación, asimismo que los colaboradores vean en el programa un instrumento que los ayudará a mejorar y que se sientan parte de ella proporcionando ideas y que no sea percibido como una amenaza; resaltando la flexibilidad del sistema, el cual puede estar sujeto a cambios que se requieran, y por lo tanto las sugerencias podrán ser tomadas en cuenta.

El talento humano es un capital necesario en toda institución, sin su presencia sería imposible alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, es recomendable que antes de implementar el sistema de evaluación, que todo el personal sea sensibilizado y capacitado para crearles conciencia de lo elemental que es esta herramienta para la institución y el colaborador.

3.2.1.1 Objetivos del sistema evaluación del desempeño

La propuesta del Sistema de Evaluación de desempeño con la utilización del método de escalas gráficas, tiene los siguientes objetivos:

Objetivo Generales

- Contar con una herramienta que contribuya a integrar los objetivos y el establecimiento de criterios para el desarrollo del recurso humano de las diferentes áreas que conforman el Hospital; adicional a proporcionar al colaborador una adecuada y periódica retroalimentación acerca de su desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Proveer a las autoridades de la Institución y sus colaboradores, información válida, relevante y objetiva sobre la calidad del desempeño, por medio de resultados que los ayuden a la toma de decisiones.
- Optimizar la utilización del recurso humano en un cien por ciento, a través del sistema de evaluación del desempeño para identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores y establecer planes de desarrollo.
- Mejorar e incentivar la comunicación en un cien por ciento entre los colaboradores y sus jefes inmediatos, por medio de una adecuada retroalimentación de resultados, después de implementado el sistema de evaluación.

3.2.1.2 Políticas de aplicación de la propuesta

Se proponen las siguientes políticas para la implementación del sistema de evaluación del desempeño:

- La evaluación es de carácter confidencial, brinda oportunidad de crecimiento y condiciones de participación, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y los colaboradores.
- Evaluar a todo colaborador que tenga como mínimo seis meses de trabajo continuo para la Institución
- Autorizar tiempo del período de trabajo para capacitar a los trabajadores en el área en que se desempeñan.
- Mantener actualizados los conocimientos y habilidades de colaboradores en su área de trabajo.
- La evaluación debe realizarse en un ambiente agradable para el colaborador y sin interrupciones.
- Los resultados y la información obtenida de un proceso de evaluación de desempeño, serán un parámetro para determinar necesidades de capacitación, reconocimientos y compensación a los colaboradores.
- El Director General, Coordinador de Recurso Humanos y Coordinadores serán los responsables de la implementación del sistema de evaluación de desempeño del personal que tiene a su cargo.
- Notificar a los colaboradores los resultados de su evaluación y dar seguimiento correspondiente a sus debilidades y fortalezas.

3.2.1.3 Proceso de Sensibilización del Sistema de Evaluación de Desempeño

De acuerdo con la investigación realizada y como es detallado en el capítulo dos de este documento, la Institución no ha realizado ninguna evaluación de desempeño a los colaboradores y tanto a nivel de mandos medios como a nivel operativo, no cuentan con experiencia en este tema. Es por ello que se propone realizar un proceso de sensibilización al personal antes de la implementación del

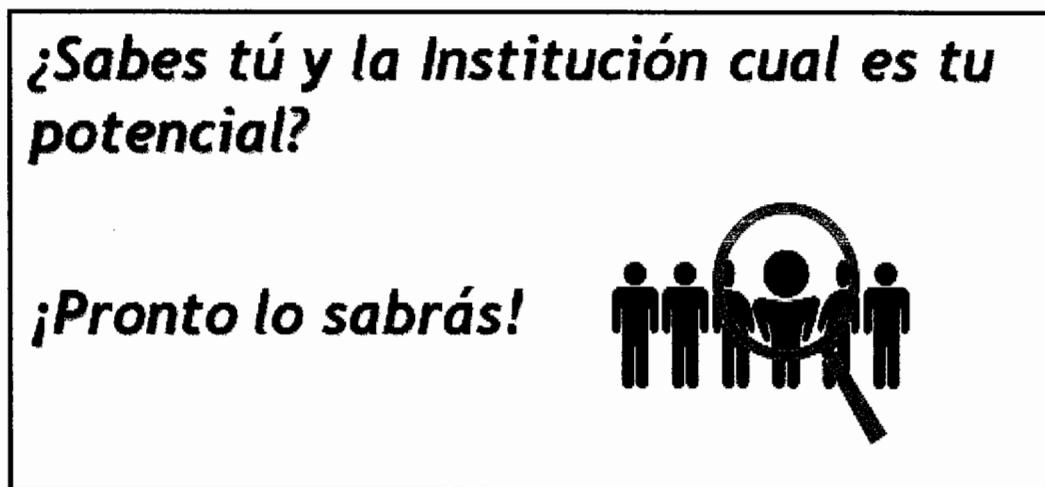
sistema, debido a que es necesario que se dé a conocer de forma clara y estratégica a todos los colaboradores la importancia y objetivos del sistema de evaluación de desempeño, logrando una participación entusiasta, contribuyendo a la obtención de información verídica y de calidad. A continuación se proponen algunas herramientas que podrán servir para brindar información a los colaboradores en dos etapas, una en la que le dará al colaborador información preliminar para capturar su atención e iniciar la sensibilización respecto a que pronto se realizará una evaluación de desempeño, la segunda etapa involucra tener una reunión con los colaboradores para informarles más a detalle el Sistema de Evaluación de Desempeño.

- **Primera etapa del proceso de Sensibilización**

Esta etapa estará a cargo del Coordinador de Recursos Humanos.

Figura 9

Proceso de Sensibilización a los colaboradores para dar inicio a la Evaluación de desempeño No. 1

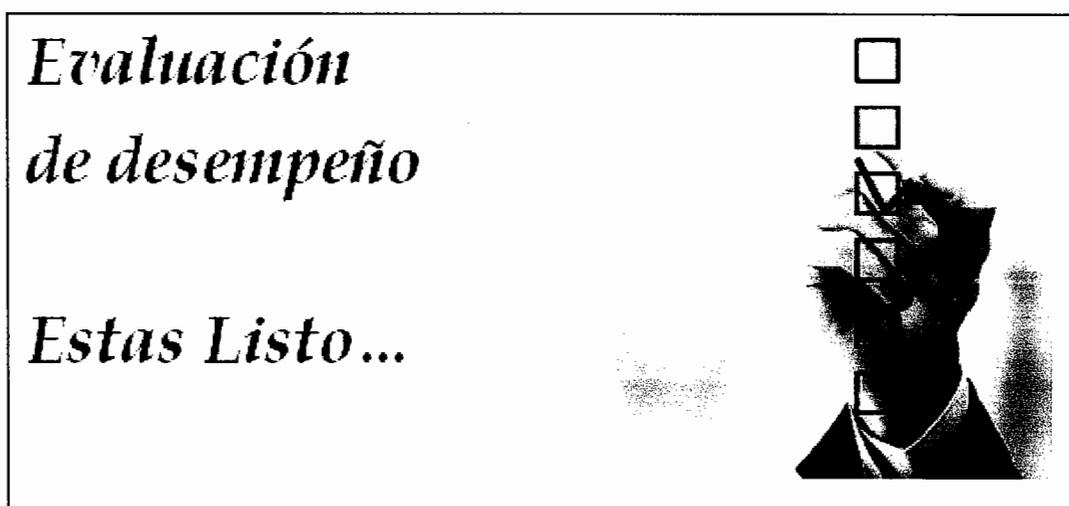


Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

La imagen que se muestra será trasladada a todos los colaboradores de la Institución, dando el primer paso, para encaminarlos a que tengan una expectativa positiva e inquietud a las actividades que se realizarán. Asimilando el proceso como una oportunidad para descubrir o destacar sus fortalezas y debilidades.

Figura 10

Proceso de Sensibilización a los colaboradores para dar inicio a la Evaluación de desempeño No. 2



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Con esta segunda imagen se estará informando formalmente a los colaboradores que se iniciará un proceso de evaluación de desempeño el cual incluye la frase "Estas listo...", para generar expectativas positivas entre el personal y la imagen de una mano realizando un chequeo o revisión, para darles a conocer que es un proceso transparente y equitativo.

Figura 11

**Proceso de Sensibilización a los colaboradores para dar inicio a la
Evaluación de desempeño No. 3**



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Este es el tercero y último mensaje preliminar para los colaboradores para indicarles que pronto se iniciará el proceso de evaluación, los tres documentos serán enviados por correo electrónico, se propone enviar uno cada semana para que en un término de quince días, generar en los colaboradores la inquietud de participar en el proceso.

Con esta información preliminar la Institución podrá evitar o minimizar los comentarios negativos que puedan afectar el buen desempeño de la evaluación y así dar paso a la segunda etapa de sensibilización.

- ✓ Que es evaluación del desempeño
- ✓ Quien es evaluado
- ✓ Quien es el evaluador
- ✓ Situación actual de la Institución
- ✓ Importancia de la evaluación de desempeño
- ✓ Objetivos de la evaluación de desempeño
- ✓ Beneficios de la evaluación del desempeño, tanto para la Institución como para el colaborador
- ✓ Descripción método y forma de implementación
- ✓ Explicación del instrumento de evaluación

La información anterior permitirá que los colaboradores se identifiquen con el proceso, lo conozcan y puedan expresar sus puntos de vista o comentarios y de esta forma dará a la Institución la oportunidad de identificar factores de resistencia entre el personal, el Coordinador de Recursos Humanos elaborará un informe para dejarlo como precedente en un documento de Word y así continuar con los pasos siguientes para la implementación de la propuesta.

- **Simbología utilizada para la elaboración de flujogramas del Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto**

Para una comprensión gráfica de los procesos que se proponen realizar para la implementación de la propuesta, se presentan flujogramas de cada proceso al finalizar la explicación escrita, por lo que a continuación se detalla la simbología utilizada.

- **Segunda etapa del proceso de Sensibilización**

Después de concluida la primera etapa, dará inicio la realización de reuniones con los colaboradores para brindarles mayores detalles respecto al sistema de evaluación de desempeño, se propone lo siguiente:

- a) Aclarar la finalidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño y lo que se alcanzará por medio de ella.
- b) Lograr la participación de todos los colaboradores para realizar las actividades laborales con mejor entusiasmo y dedicación.
- c) Indicar en todo momento que la información obtenida será tratada de manera confidencial.
- d) Eliminar la percepción por parte del colaborador de que la evaluación se realiza con fines disciplinarios, debe enfatizar que la finalidad de la misma es mejorar su desempeño individual y de la Institución en general.

Los pasos a seguir para la sensibilización de los colaboradores estará a cargo de del Director General, Sub Director, Coordinador de Recursos Humanos y Administradora. Se detalla a continuación cada paso:

- a) El Director deberá reunirse con los Coordinadores de área con el fin de establecer los objetivos que se persiguen con la evaluación y definir los incentivos y/o recompensas que se otorgarán en cada caso.
- b) Elaborar un calendario de implementación del sistema de evaluación de desempeño, es importante contar con un calendario establecido para la evaluación, ya que de esta manera todo el personal involucrado conocerá cuándo exactamente será evaluado.
- c) El área de recursos humanos, deberá programar las reuniones para informar a todos los colaboradores el proceso que llevará la evaluación de desempeño, los temas a informar serán:

Figura 12
Simbología utilizada para los flujogramas del
Sistema de Evaluación de desempeño propuesto

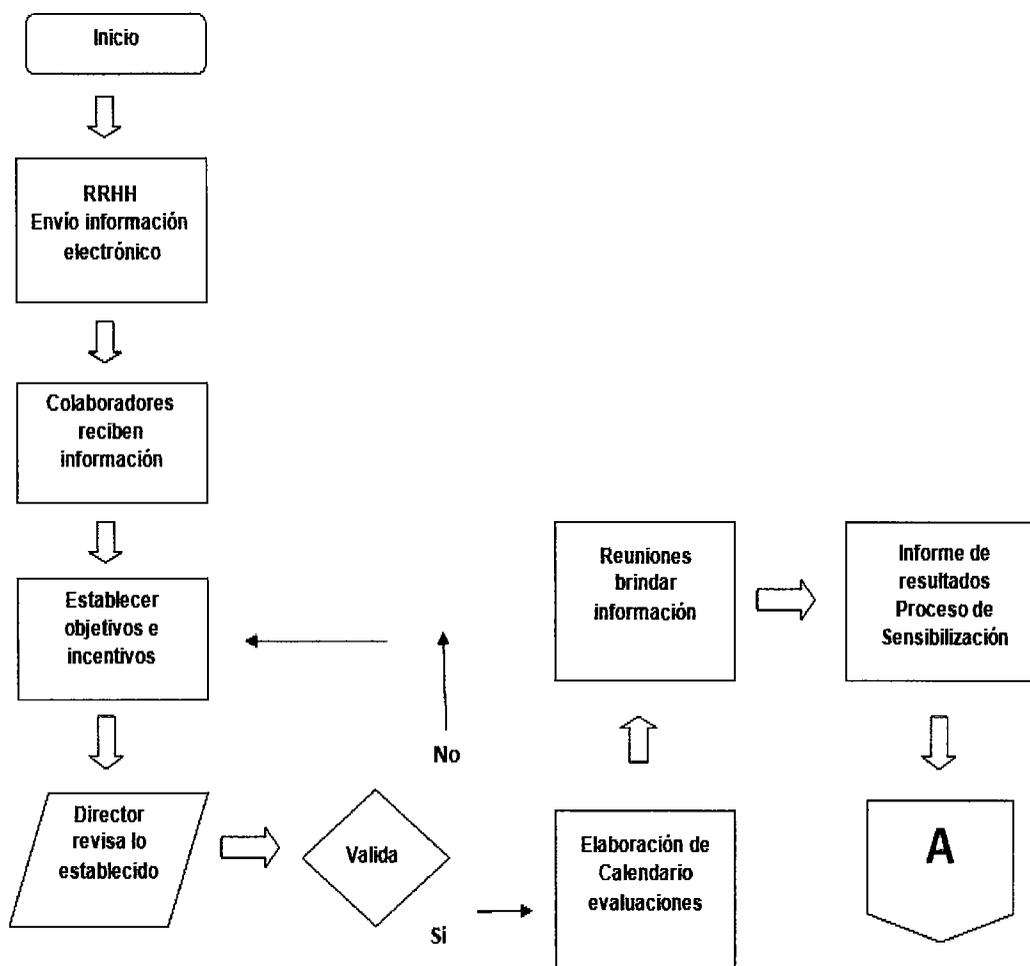
Simbolo	Significado
	Inicio o fin del proceso.
	Etapa de proceso (actividad a desarrollar).
	Entrada procedente de otro proceso.
	Decisión.
	Conector con otra página de la descripción del proceso.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida en documentos y material de apoyo de Administración II.

- **Flujograma del proceso de sensibilización a los colaboradores**

A continuación se muestra el flujograma del proceso de sensibilización que incluye la primera y segunda etapa:

Figura 13
Flujograma del proceso de Sensibilización a los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

3.2.1.4 Factores de evaluación propuesto

Se proponen los siguientes factores para realizar la evaluación, los factores están basados en los comportamientos observables durante la investigación de campo, aplican a la naturaleza de cada departamento o área de trabajo, tomando en cuenta aquellos que se observan en todos los puestos o por lo menos en la mayoría, los cuales son principales para realizar las funciones asignadas. Estos factores fueron validados con el coordinador de recursos humanos de la Institución. A continuación se detallan los factores, el orden en que fueron enumerados no es relevante, se presentan cinco factores para la evaluación de los Coordinadores de cada departamento y cinco factores para el personal en general:

a) Factores para la evaluación de desempeño de los Coordinadores de área

Para efectos de la propuesta del sistema de evaluación de desempeño por el método de escalas gráficas, se han tomado en consideración cinco factores, los cuales serán aplicados para la calificación del jefe de cada área que conforma el Hospital. (El orden en que se enumeran no es relevante). Dichos factores se proponen debido a que de la investigación de campo realizada son observados en la mayoría de los puestos de trabajo.

Tabla 24

Factores para la evaluación de desempeño de los Coordinadores de departamentos de la Institución

No.	Nombre del factor	Descripción
1	Liderazgo	Motivación del personal para el logro de los objetivos del departamento, de forma dinámica habilidades para coordinar con grupos de trabajo.
2	Organización	Demostración de orden y aplicación metódica en el desarrollo de las actividades asignadas
3	Responsabilidad	Dedicación apropiada al puesto de trabajo y a nuevas tareas asignadas.
4	Toma de decisiones	Posee firmeza al tomar decisiones bajo presión para el departamento bajo su cargo.
5	Trabajo en equipo	Promueve la cooperación y apoyo mutuo entre el personal y entre los departamentos para el logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

b) Factores para la evaluación de desempeño de los colaboradores

Para efectos de la propuesta del sistema de evaluación de desempeño por el método de escalas gráficas, se han tomado en consideración cinco factores para la evaluación de los todos los colaboradores del Hospital. (El orden en que se enumeran no es relevante). Dichos factores se proponen debido a que de la investigación de campo realizada son observados en la mayoría de los puestos de trabajo.

Tabla 25

**Factores para la evaluación de desempeño de los colaboradores de la
Institución**

No.	Nombre del factor	Descripción
1	Responsabilidad	Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignada o no asignadas.
2	Organización /Planeación:	Organiza su tiempo y trabajo de manera que su trabajo cumple con los objetivos establecidas por la Institución.
3	Conocimiento del Trabajo	Domina su área de trabajo, cuenta con los conocimientos necesarios para su desempeño.
4	Adaptabilidad /flexibilidad	Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios que se presentan en el desarrollo del trabajo.
5	Trabajo en equipo:	Participa activamente en las actividades y requerimientos que se le solicitan.

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

3.2.1.5 Valoración de Criterios:

Los criterios son las calificaciones que sirven para valorar cuantitativamente el rendimiento de los factores o enunciados destacables del colaborador durante el periodo de tiempo, emitido por el evaluador responsable. De la sumatoria de los cinco factores se obtendrá una calificación total de entre 25 a 100 puntos; se proponen cuatro criterios para calificarlos apropiadamente esto es para evidenciar las apreciaciones cuantitativas con relación al rendimiento mostrado en función a cada factor, se detallan a continuación:

- **Sobresaliente:** Nivel de desempeño excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros. Numéricamente se calificada con un "20".

- **Bueno:** Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto, excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciado deseo e interés en realizar el trabajo asignado. Numéricamente se califica con un “15”.
- **Necesita mejorar:** Nivel de desempeño deficiente en ciertas áreas, merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado. Numéricamente se califica con un “10”.
- **No Satisfactorio:** Nivel de desempeño considerado como la calificación más baja, generalmente los resultados no son aceptables y requiere de mejoramiento inmediato, necesita apoyo drástico. Numéricamente se califica con un “5”.

a) Calificación e interpretación de los resultados

Al obtener la sumatoria de los puntos obtenidos, se realizará la interpretación de los resultados por medio de rangos de calificación de manera cuantitativa y cualitativa, tal como se muestra a continuación:

Tabla 26
Rangos de Calificación

Rangos de calificación	
Cuantitativa (Punteo total)	Cualitativa
85-100	Sobresaliente
75-84	Bueno
50-74	Necesita Mejorar
25-49	No Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

3.4.1.6 Instrumentos de evaluación propuestos

Los instrumentos de evaluación que se proponen, son dos, uno para la evaluación de los coordinadores de departamento y uno para la evaluación del personal en general. A continuación se describe a detalle cómo está conformado el instrumento y se incluye un ejemplo de cómo llenarlo para la obtención de resultados.

a) Partes que conforman los instrumentos de evaluación:

En los instrumentos propuestos se presenta una breve descripción del objetivo que sigue con la realización de la evaluación del desempeño, posteriormente se compone de tres partes que se detallan a continuación:

- **Parte I**

Se solicitan los datos generales del evaluado, fecha de evaluación y nombre y puesto del evaluador.

- **Parte II**

Presenta las instrucciones generales para el llenado del instrumento.

- **Parte III**

Consigna el total del punteo para saber el valor cuantitativo y cualitativo que obtiene el evaluado.

Figura 14

Formato instrumento de evaluación de desempeño propuesto para Coordinadores de Departamento

1
ED-001
Instrumento de evaluación de desempeño para Coordinadores de Departamento
<p>El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como objetivo conocer el desempeño de cada colaborador de esta institución, para poder brindar el apoyo necesario para su desarrollo y brindar una retroalimentación constante.</p> <p>Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.</p> <p>La evaluación que usted realice junto con la de otras personas se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente confidencial, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.</p> <p>Parte I: Complete los datos que a continuación se solicitan:</p> <p>Nombre del evaluado: _____</p> <p>Puesto del evaluado: _____</p> <p>Fecha de evaluación: _____</p> <p>Nombre del evaluador: _____</p> <p>Puesto del evaluador: _____</p>

Parte II

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del colaborador en relación con los requerimientos actuales del puesto y califíquelo por medio de los criterios de evaluación, cada criterio cuenta con una calificación, usted debe escribir el puntaje según el factor que se está evaluado:

Identificación de la Calificación

Criterio	Descripción	Calificación
Sobresaliente	Desempeño excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.	20
Bueno	Desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto, excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciado deseo e interés en realizar el trabajo asignado	15
Necesita Mejorar	Desempeño deficiente en ciertas áreas, merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado.	10
No Satisfactorio	Desempeño considerado como la calificación más baja, generalmente los resultados no son aceptables y requiere de mejoramiento inmediato, necesita apoyo drástico	5

Factor	Descripción	Calificación	Punteo
Liderazgo	Motiva e impulsa a otros al logro de objetivos.	20	
	Demuestra un liderazgo dinámico.	15	
	Demuestra poco liderazgo en sus subalternos.	10	
	No logra influir positivamente en sus subalternos.	5	

Organización	Desarrolla en forma efectiva la capacidad organizacional y la integración de objetivos.	20	
	Es organizado y planifica bien su trabajo.	15	
	Demuestra poca organización en las actividades que realiza.	10	
	No muestra orden, no es una persona metódica.	5	
Responsabilidad			
Responsabilidad	Acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad	20	
	Se dedica apropiadamente a su trabajo, sigue instrucciones	15	
	A veces es irresponsable y necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo	10	
	Necesita supervisión constante, no es capaz de continuar su trabajo	5	
Toma de decisiones			
Toma de decisiones	Evalúa en forma cuidadosa riesgos alternativos	20	
	Toma las decisiones correctas bajo presión	15	
	Rara vez evalúa los riesgos antes de tomar una decisión	10	
	No muestra firmeza al tomar decisiones	5	
Trabajo en equipo			
Trabajo en equipo	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinares del equipo	20	
	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo	15	
	promueve poco el trabajo en equipo a sus subalternos	10	
	No promueve el trabajo en equipo a sus subalternos	5	
Punteo Total			

Parte III

Según el puntaje total obtenido marque con una "X" en el rango de calificación que se encuentra:

Calificación		
Puntaje Total	Criterio	Marque con una "X"
85-100	Sobresaliente	
75-84	Bueno	
50-74	Necesita Mejorar	
25-49	No Satisfactorio	

Resumen de Calificación:

Puntaje total: _____

Criterio: _____

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Figura 15

Formato instrumento de Evaluación de desempeño propuesto para colaboradores

1
ED-002
Instrumento de evaluación de desempeño para los colaboradores
<p>El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como objetivo conocer el desempeño de cada colaborador de esta institución, para poder brindar el apoyo necesario para su desarrollo y brindar una retroalimentación constante.</p> <p>Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.</p> <p>La evaluación que usted realice junto con la de otras personas se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente confidencial, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.</p> <p><u>Parte I:</u> Complete los datos que a continuación se solicitan:</p> <p>Nombre del evaluado: _____</p> <p>Puesto del evaluado: _____</p> <p>Fecha de evaluación: _____</p> <p>Nombre del evaluador: _____</p> <p>Puesto del evaluador: _____</p>

Parte II

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del colaborador en relación con los requerimientos actuales del puesto y califíquelo por medio de los criterios de evaluación, cada criterio cuenta con una calificación, usted debe escribir el puntaje según el factor que se está evaluado:

Identificación de la Calificación

Criterio	Descripción	Calificación
Sobresaliente	Desempeño excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.	20
Bueno	Desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto, excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciado deseo e interés en realizar el trabajo asignado	15
Necesita Mejorar	Desempeño deficiente en ciertas áreas, merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado.	10
No Satisfactorio	Desempeño considerado como la calificación más baja, generalmente los resultados no son aceptables y requiere de mejoramiento inmediato, necesita apoyo drástico	5

Factor	Descripción	Calificación	Punteo
Responsabilidad	Acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad	20	
	Se dedica apropiadamente a su trabajo, sigue instrucciones	15	
	A veces es irresponsable y necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo	10	
	Necesita supervisión constante, no es capaz de continuar su trabajo	5	

Organización/Planificación	Desarrolla en forma efectiva la capacidad organizacional y la integración de objetivos.	20	
	Es organizado y planifica bien su trabajo.	15	
	Demuestra poca organización en las actividades que realiza.	10	
	No muestra orden, no es una persona metódica.	5	
Conocimiento del trabajo	Domina su área de trabajo, cuenta con lo necesario para su desempeño	20	
	Cuenta con los conocimientos que le ayudan a desempeñar su puesto de trabajo	15	
	Necesita mayor información al momento de desempeñar su trabajo	10	
	Presenta falta de conocimiento al desempeñar su puesto de trabajo	5	
Adaptabilidad/flexibilidad	Acepta con buena actitud los cambios que se presentan en su área de trabajo	20	
	Presenta iniciativa y aceptación a los cambios	15	
	Necesita de explicaciones extendidas para que acepte cambios en su trabajo	10	
	No acepta los cambio y en repetidas ocasiones es muy negativo	5	

Trabajo en equipo	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinares del equipo	20	
	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo	15	
	promueve poco el trabajo en equipo entre sus compañeros	10	
	No promueve el trabajo en equipo a sus compañeros	5	
Punteo Total			

Parte III

Según el punteo total obtenido marque con una "X" en el rango de calificación que se encuentra:

Calificación		
Punteo Total	Criterio	Marque con una "X"
85-100	Sobresaliente	
75-84	Bueno	
50-74	Necesita Mejorar	
25-49	No Satisfactorio	

Resumen de Calificación:

Punteo total: _____

Criterio: _____

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

b) Ejemplo de calificación de factores

Se presenta el procedimiento de calificación cuantitativa, de un factor que pertenece al instrumento de evaluación dirigido a los Coordinadores de Departamento.

Figura 16
Ejemplo de evaluación del factor Liderazgo para Coordinador de Departamento

Factor	Descripción	Calificación	Punteo
Liderazgo	Motiva e impulsa a otros al logro de objetivos.	20	15
	Demuestra un liderazgo dinámico e influye en su equipo de trabajo.	15	
	Demuestra poco liderazgo en sus subalternos.	10	
	No logra influir positivamente en sus subalternos.	5	

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

En este caso se evalúa el factor Liderazgo y se considera que el evaluado presenta un liderazgo dinámico e influye en su equipo de trabajo por lo que obtiene quince puntos de calificación.

c) Ejemplo de llenado de un instrumento de evaluación propuesto a un Coordinador de Departamento

A continuación se incluye el ejemplo de cómo realizar la evaluación al Coordinador de Apoyo con el instrumento de evaluación propuesto:

Figura 17

Ejemplo de llenado del instrumento de evaluación propuesto

1
ED-001
Instrumento de evaluación de desempeño para Coordinadores de Departamento
<p>El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como objetivo conocer el desempeño de cada colaborador de esta institución, para poder brindar el apoyo necesario para su desarrollo y brindar una retroalimentación constante.</p>
<p>Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.</p>
<p>La evaluación que usted realice junto con la de otras personas se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente confidencial, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.</p>
<p>Parte I: Complete los datos que a continuación se solicitan:</p>
Nombre del evaluado: <u> Miriam Hurtado </u>
Puesto del evaluado: <u> Coordinadora de Apoyo </u>
Fecha de evaluación: <u> 27/06/2014 </u>
Nombre del evaluador: <u> Cristian Barrios </u>
Puesto del evaluador: <u> Director General </u>

Parte II

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del colaborador en relación con los requerimientos actuales del puesto y califíquelo por medio de los criterios de evaluación, cada criterio cuenta con una calificación, usted debe escribir el punteo según el factor que se está evaluado:

Identificación de la Calificación

Criterio	Descripción	Calificación
Sobresaliente	Desempeño excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.	20
Bueno	Desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto, excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciado deseo e interés en realizar el trabajo asignado	15
Necesita Mejorar	Desempeño deficiente en ciertas áreas, merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado.	10
No Satisfactorio	Desempeño considerado como la calificación más baja, generalmente los resultados no son aceptables y requiere de mejoramiento inmediato, necesita apoyo drástico	5

Factor	Descripción	Calificación	Punteo
Liderazgo	Motiva e impulsa a otros al logro de objetivos.	20	15
	Demuestra un liderazgo dinámico e influye en su equipo de trabajo	15	
	Demuestra poco liderazgo en sus subalternos.	10	
	No logra influir positivamente en sus subalternos.	5	

Organización	Desarrolla en forma efectiva la capacidad organizacional y la integración de objetivos.	20	20
	Es organizado y planifica bien su trabajo.	15	
	Demuestra poca organización en las actividades que realiza.	10	
	No muestra orden, no es una persona metódica.	5	
Responsabilidad	Acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad	20	20
	Se dedica apropiadamente a su trabajo, sigue instrucciones	15	
	A veces es irresponsable y necesita acierta supervisión para cumplir con su trabajo	10	
	Necesita supervisión constante, no es capaz de continuar su trabajo	5	
Toma de decisiones	Evalúa en forma cuidadosa riesgos alternativos	20	15
	Toma las decisiones correctas bajo presión	15	
	Rara vez evalúa los riesgos antes de tomar una decisión	10	
	No muestra firmeza al tomar decisiones	5	
Trabajo en equipo	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinares del equipo	20	15
	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo	15	
	promueve poco el trabajo en equipo a sus subalternos	10	
	No promueve el trabajo en equipo a sus subalternos	5	
Punteo Total			85

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Para obtener el punteo total de la evaluación, debe sumar los puntos obtenidos en cada factor y anotar el resultado en la casilla de punteo total. La sumatoria de los factores dará un punteo entre 0 a 100 puntos, para este ejemplo el punteo obtenido es de 85 puntos.

Figura 18

Ejemplo de asignación Cualitativa según calificación obtenida

Calificación		
Punteo Total	Criterio	Marque con una "X"
85-100	Sobresaliente	X
75-84	Bueno	
50-74	Necesita Mejorar	
25-49	No Satisfactorio	

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

La conclusión final de la evaluación de desempeño para el Coordinador de Departamento de Apoyo, de acuerdo a la calificación obtenida que son 85 puntos, corresponde al criterio Sobresaliente que se describe:

- **Sobresaliente:** Nivel de desempeño excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.

Con esta información el jefe de departamento en conjunto con el Coordinador de Recursos Humanos podrá establecer las medidas pertinentes según los resultados de cada colaborador, en las siguientes fases se proporcionan los detalles.

3.2.2 Fase II: Ejecución del Sistema

Después de concluir con la primera fase, que corresponde a sensibilización de los colaboradores, que cuenten con los conocimientos y comprendan el instrumento de evaluación. Continúa la segunda fase que incluye la periodicidad de evaluación, perfil de evaluador, aplicación de evaluaciones, y tabulación de datos, cada uno se describe a continuación:

3.2.2.1 Periodicidad de evaluación

Es conveniente realizar la evaluación de desempeño al menos una vez al año, aunque dependerá del área o departamento, puesto que a mayor número de trabajadores a cargo aumenta la necesidad de evaluación y seguimiento, también puede realizarse de forma periódica, como lo considere conveniente los Directivos de la Institución. Se propone realizar en el mes de julio, tomando en cuenta que en los meses siguientes se inicia la elaboración del presupuesto y es viable establecer las necesidades que se tengan para incrementos salariales, reconocimientos, capacitaciones, entre otros.

El Coordinador de Recursos Humanos junto con los Coordinadores de área deberá establecer un calendario para la evaluación de todos los puestos de trabajo, que cumpla con las políticas propuestas en la página 81 de este documento, para contar con el tiempo necesario y que la evaluación genere resultados útiles y confiables.

3.2.2.2 Perfil de evaluador

Un evaluador será la persona que tengan un nivel de mando y por consiguiente, la responsabilidad directa sobre el desempeño de uno o varios colaboradores.

Los evaluadores deben poseer atributos o características personales que les permitan actuar con apego a los objetivos de la evaluación, algunas de estas pueden ser:

- a) Ético, imparcial, sincero, honesto y discreto
- b) De mentalidad abierta, dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos
- c) Diplomático, con tacto en las relaciones con las personas
- d) Observador, activamente consciente del entorno físico y las actividades
- e) Perceptivo, instintivamente consciente y capaz de entender las situaciones
- f) Versátil, se adapta fácilmente a diferentes situaciones
- g) Tenaz, persistente, orientado hacia el logro de los objetivos
- h) Decidido, alcanza conclusiones oportunas basadas en el análisis y razonamiento lógico
- i) Seguro de sí mismo, actúa y funciona de forma independiente a la vez que se relaciona eficazmente con otros.

3.2.2.3 Preparación

Antes de iniciar el proceso de evaluación, es indispensable que los evaluadores tengan las herramientas necesarias para comprender y saber cómo llevar a cabo la evaluación a cada colaborador, por ello se propone realizar una capacitación a los Jefes o Coordinadores de área por medio de un capacitador externo que tenga la experiencia y la capacidad para brindar la información de forma clara y precisa.

- **Capacitación a evaluadores:**

La capacitación a los Coordinadores es un paso fundamental para garantizar el éxito en el proceso de evaluación de desempeño, y ampliar y aclarar cualquier duda que ellos tengan, se proponer realizar la capacitación en dos sesiones con una duración de cuatro horas cada una, los temas mínimos a considerar al momento de contratar al capacitador externo son:

Tabla 27
Contenido de primera sesión,
Capacitación a jefes o Coordinadores de área

Horario	Contenido Primera Sesión	Expositor
8:00 - 12:00	<ul style="list-style-type: none">* Conceptos básicos de evaluación de desempeño* Objetivos que pretende alcanzar la evaluación de desempeño* Programas de reconocimiento y su importancia* Técnicas para establecer confianza* Errores que se deben evitar durante la evaluación	Capacitador externo

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Tabla 28
Contenido de segunda sesión,
Capacitación a jefes o Coordinadores de área

Horario	Contenido Segunda Sesión	Expositor
8:00 - 12:00	<ul style="list-style-type: none"> * Conceptos básicos sobre retroalimentación * Objetivos de la retroalimentación de resultados * Dramatización de una reunión para retroalimentar resultados * Ejercicio para determinar errores en la reunión de retroalimentación dramatizada * Conclusiones de los participantes y del capacitador 	Capacitador externo

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Adicional a la capacitación el evaluador debe recopilar la información objetiva, que le sirva como respaldo para la toma de decisiones asertiva, por medio del conocimiento de las actividades que realiza el colaborador y como se desarrolla en el puesto de trabajo, esto quiere decir que la entidad objeto de investigación debe contar como requisito indispensable, con los descriptores de puesto de cada colaborador que participe en la evaluación de desempeño, también debe tomar en cuenta los registros de cumplimiento si los hubiera.

- **Descriptor de puesto**

De la información recopilada en el capítulo anterior, se concluye que la entidad carece de un formato formal que contenga la descripción de los puestos de trabajo, únicamente cuenta con hojas antiguas y datos desactualizados, por lo que se propone a la Institución un formato para la elaboración de los descriptores de puesto que contiene los siguiente información:

- a) Datos del puesto
- b) Descripción general del puesto
- c) Funciones
- d) Nivel académico
- e) Experiencia
- f) Destrezas y Habilidades

Así mismo en el anexo número dos se propone una guía que servirá de apoyo a la Institución para saber cómo recolectar la información para el diseño y actualización de los descriptores y perfiles de puesto.

A continuación se presenta un ejemplo del formato propuesto:

Figura 19
Propuesta de descriptor de puesto

Logotipo	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	P.1
A. Datos del puesto		
Nombre del puesto	Director Hospital	
Área Funcional:	Médica/ Administrativa	
Puesto del superior inmediato	Delegado Arzobispal, Director General, Junta Directiva	
Puestos bajo su dependencia:	Administradora, Sub Director, Coordinadores de área	
Número de personas en el rol:	1	
Fecha de actualización:	jul-13	
B. Descripción general del puesto		
Dirigir, desarrollar y ostentar la Dirección, programando, gestionando y evaluando resultados de la totalidad de servicios médicos y de apoyo del Hospital. Aplicando conceptos y técnicas de acuerdo a su rol y las políticas institucionales con calidad total, transparencia, equidad y justicia, servir a la comunidad.		
C. Funciones del puesto		
Responsabilidad máxima del cumplimiento de los diferentes procesos para el óptimo funcionamiento del Hospital.		
Verifica la realización del plan anual para el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para garantizar el aporte gubernamental.		
Lidera y supervisa los comités que se formen en el Hospital para el desarrollo de actividades.		
Establece metas anuales de trabajo y velar por su cumplimiento.		
Verifica y supervisa el trabajo de los médicos en Práctica Profesional Supervisada		
Verifica que el encargado de consulta externa mantenga una cobertura médica permanente en los horarios activos de lunes a domingo.		
Verifica el funcionamiento de los servicios médicos internos de las coordinaciones.		
Evalúa los reglamentos de los Comités y propone cambios en los mismos para mejorar su funcionamiento.		
Procura un ambiente agradable de trabajo, incentivando las buenas relaciones interpersonales, especialmente del grupo médico con el resto del personal.		
Verifica que el Hospital cuente con el recurso humano necesario para el desarrollo de las actividades.		

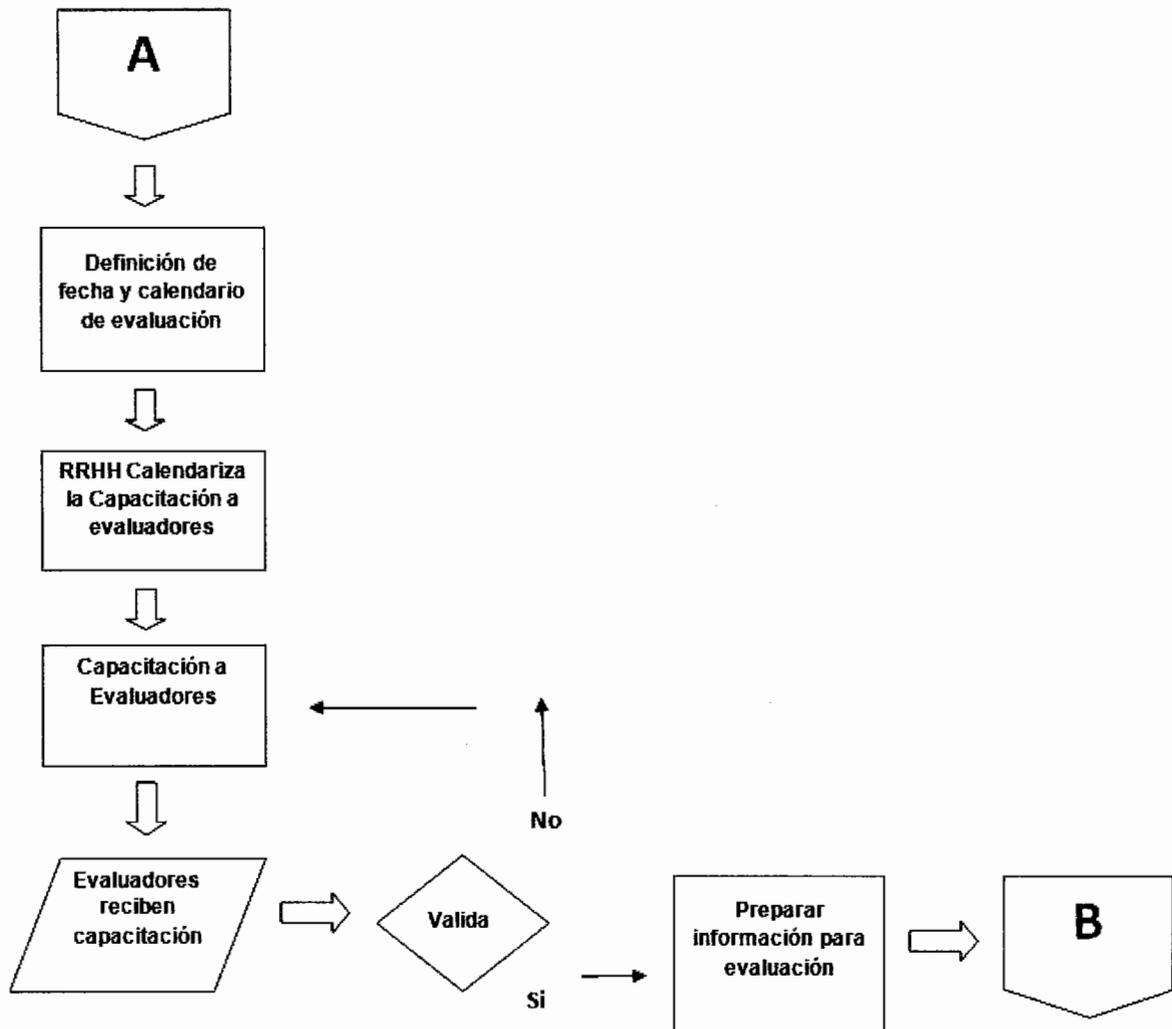
Perfil		
D. Nivel académico		
Pregrado	Médico y Cirujano	
Postgrado (Preferiblemente)	Especialista en Pediatría, Ginecología y Obstetricia, Administración Hospitalaria u otra rama médica a fin	
Cursos	Mínimo 14 niveles de inglés en una institución formalmente reconocida.	
E. Experiencia		
Número de años y descripción de la experiencia	Externa: mínimo 5 años de experiencia profesional, con experiencia en administración hospitalaria Interna: 2 años como médico	
F. Destrezas / Habilidades		
Programas de Computación	Word, Excel, Power Point, Internet, Outlook,	
Idiomas	Inglés escrito y conversacional.	
Uso de equipos	Computador, impresora, fax, teléfono, vehículo de la Agencia.	
Otros requerimientos	Relaciones Humanas, Liderazgo, Manejo de Grupos, Solución de Conflictos, Empoderamiento, Comunicación Asertiva.	
ELABORO:		
REVISÓ:		AUTORIZO:

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

- **Flujograma del proceso de Preparación para ejecutar el Sistema de Evaluación de Desempeño**

A continuación se presenta el flujograma de la segunda fase del Sistema de evaluación de desempeño propuesto:

Figura 20
Flujograma del proceso de Preparación
para ejecutar el Sistema de Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Después de concluida la Fase de Ejecución del Sistema y cumplido con la capacitación a los evaluadores da inicio la evaluación como se explica a continuación:

3.2.2.4 Evaluación

El proceso de evaluación conlleva seguir los siguientes pasos:

1. El Coordinador de recursos humanos enviará a cada jefe inmediato las evaluaciones a su correo electrónico para realizar la evaluación del personal bajo su cargo. El llenado del instrumento es en forma digital.
2. El jefe inmediato realiza las evaluaciones del personal a su cargo y traslada la información al coordinador de recursos humanos, vía electrónica,

3.2.2.5 Tabulación de datos

El Coordinador de área debe de realizar la tabulación de datos de su personal para poder trasladarlo al Coordinador de Recursos Humanos, se propone el siguiente formado para elaborar el resumen de resultados:

Figura 21

Formato de tabulación de datos por Departamento

Resumen de resultados evaluación de desempeño

Departamento: _____

Fecha: _____

NO.	Nombre colaborador	Punteo Evaluación
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Nombre de Evaluador: _____

Firma: _____

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Con la tabulación de los resultados la entidad objeto de investigación podrá determinar los diferentes niveles de desempeño de los colaboradores para tomar acciones respecto a el reconocimiento, capacitación, remuneración o apoyo que cada persona requiere.

3.2.3 Fase III: Análisis de los resultados y Retroalimentación

El Coordinador de recursos humanos después de realizar la tabulación de los resultados de cada colaborador, podrá establecer los niveles de desempeño de los colaboradores y presentará los resultados al Director General por medio de un informe de la siguiente manera:

- a) Resultados globales de la evaluación de desempeño, quiere decir un informe que contiene los resultados obtenidos de todos los departamentos.

- b) Resultados obtenidos por departamento.

- c) Desglose de resultados por nivel de desempeño, esto permitirá conocer cuántos colaboradores obtuvieron calificaciones según los criterios:
 - ✓ Sobresalientes
 - ✓ Bueno
 - ✓ Necesita Mejorar
 - ✓ No Satisfactorio

Esto con el objetivo de conocer el nivel de desempeño de cada uno y que el departamento de recursos humanos pueda establecer planes de acción para brindar a los colaboradores un reconocimiento o establecer necesidades de capacitación para cada uno.

A continuación se proponen los formatos para presentación de los informes de los resultados de la evaluación de desempeño:

Figura 22

Formato presentación de consolidado de resultados

Consolidado de resultados evaluación de desempeño

Fecha: _____

NO.	Nombre colaborador	Punteo Evaluación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		

Firma: _____

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Figura 23

Formato desglose de resultados por nivel de desempeño

Desglose de resultados por nivel de desempeño

Fecha: _____

NO.	Nombre colaborador	Punteo Evaluación
1		
2		90
3		
4		70
5		90
6		
7		55
8		70
9		90

Resumen

Punteo Total	Criterio	Cantidad de Colaboradores
85-100	Sobresaliente	6
75-84	Bueno	2
50-74	Necesita Mejorar	1
25-49	No Satisfactorio	0
Total de colaboradores evaluados		9

Firma: _____

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

3.2.3.1 Retroalimentación de los resultados de la evaluación

Después de analizar, evaluar y revisar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, el Coordinador de Recursos Humanos, deberá de elaborar un calendario para brindar la retroalimentación a cada colaborador, respeto a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, esto se realiza en dos pasos, primero debe comunicar los resultados y por último establecer un plan de desarrollo y el seguimiento que se le dará a cada colaborador. A continuación se detalla cada uno:

3.2.3.2 Comunicación de resultados

El Coordinador de Recursos Humanos debe realizar un calendario para establecer el orden de las reuniones y el jefe inmediato deberá dedicar como máximo treinta minutos a cada persona.

La reunión puede realizarse de acuerdo a los siguientes pasos:

- ✓ Enviar a cada Coordinador de departamento la fecha que será dada la información a su personal a cargo.
- ✓ Iniciar la reunión estableciendo un clima de confianza, aclarar los objetivos del proceso de retroalimentación de resultados.
- ✓ Explicar los resultados y ayudar a la búsqueda de alternativas para el desarrollo y fortalecimiento de los factores que tengan resultados bajos en la calificación.
- ✓ Buscar alternativas para implementar un plan de desarrollo que el evaluado debe elaborar con su jefe inmediato, establecer acuerdos y compromisos, verificar necesidades de capacitación en las áreas que presente debilidades.
- ✓ Finalizar la reunión con las conclusiones, haciendo un breve resumen y recordando los compromisos establecidos.

3.2.3.3 Plan de desarrollo y Seguimiento de resultados

El Coordinador de Recursos Humanos hará propuestas para la elaboración de un plan de desarrollo, que el colaborador debe efectuar con su jefe inmediato, en donde se identifiquen los factores a mejorar, el objetivo, las metas que debe alcanzar, las actividades que coadyuvarán al cumplimiento de metas, se establecerán las fechas de seguimiento, que permitan tener una supervisión continua por el responsable de verificar los avances obtenidos.

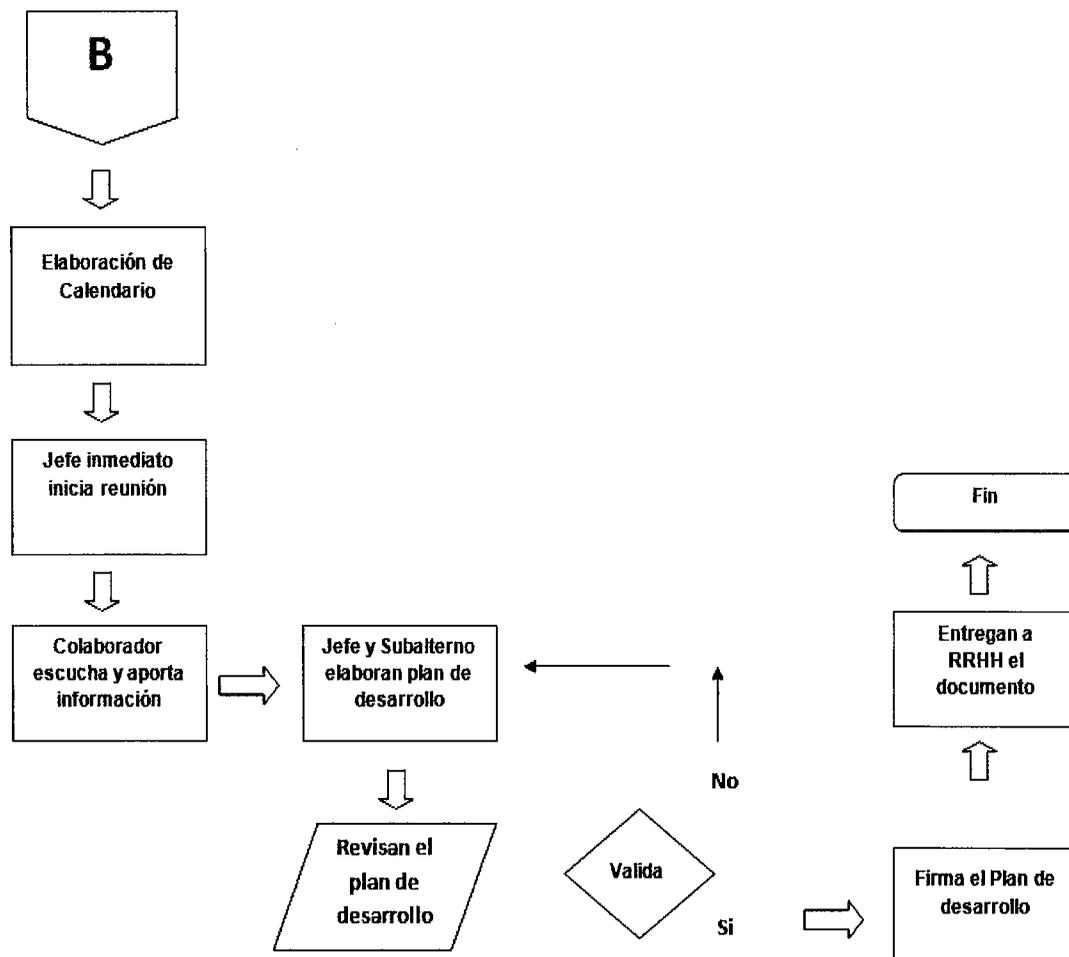
El Coordinador de Recursos Humanos será el encargado en coordinación con el jefe inmediato de darle seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación efectuada, para verificar después de tres meses el avance que ha tenido el colaborador.

Se propone el siguiente formato para establecer el plan de desarrollo y seguimiento a cada caso:

- **Flujograma del proceso de Comunicación de resultados al colaborador**

A continuación se presenta el flujograma del proceso de Comunicación de resultados para una comprensión gráfica del mismo:

Figura 25
Flujograma del proceso de Comunicación de resultados al colaborador



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

3.3 Auditoría de seguimiento a los planes de desarrollo elaborados

Al finalizar el proceso de evaluación, después de realizar el proceso de retroalimentación de los resultados a los colaboradores y elaborado el plan de desarrollo de cada uno como se ha mencionado anteriormente, el jefe inmediato y colaborador lo firman, ya que de estos se obtendrá información importante para dar seguimiento a las necesidades que sean detectadas.

De lo anterior es de suma importancia el contar con un proceso de auditoría el cual de seguimiento a los resultados obtenidos y garantice el cumplimiento de los planes de desarrollo, siendo estos compromisos adquiridos tanto por el colaborador como del jefe inmediato, par esto se propone lo siguiente:

- Seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño
- Seguimiento a los planes de desarrollo elaborados

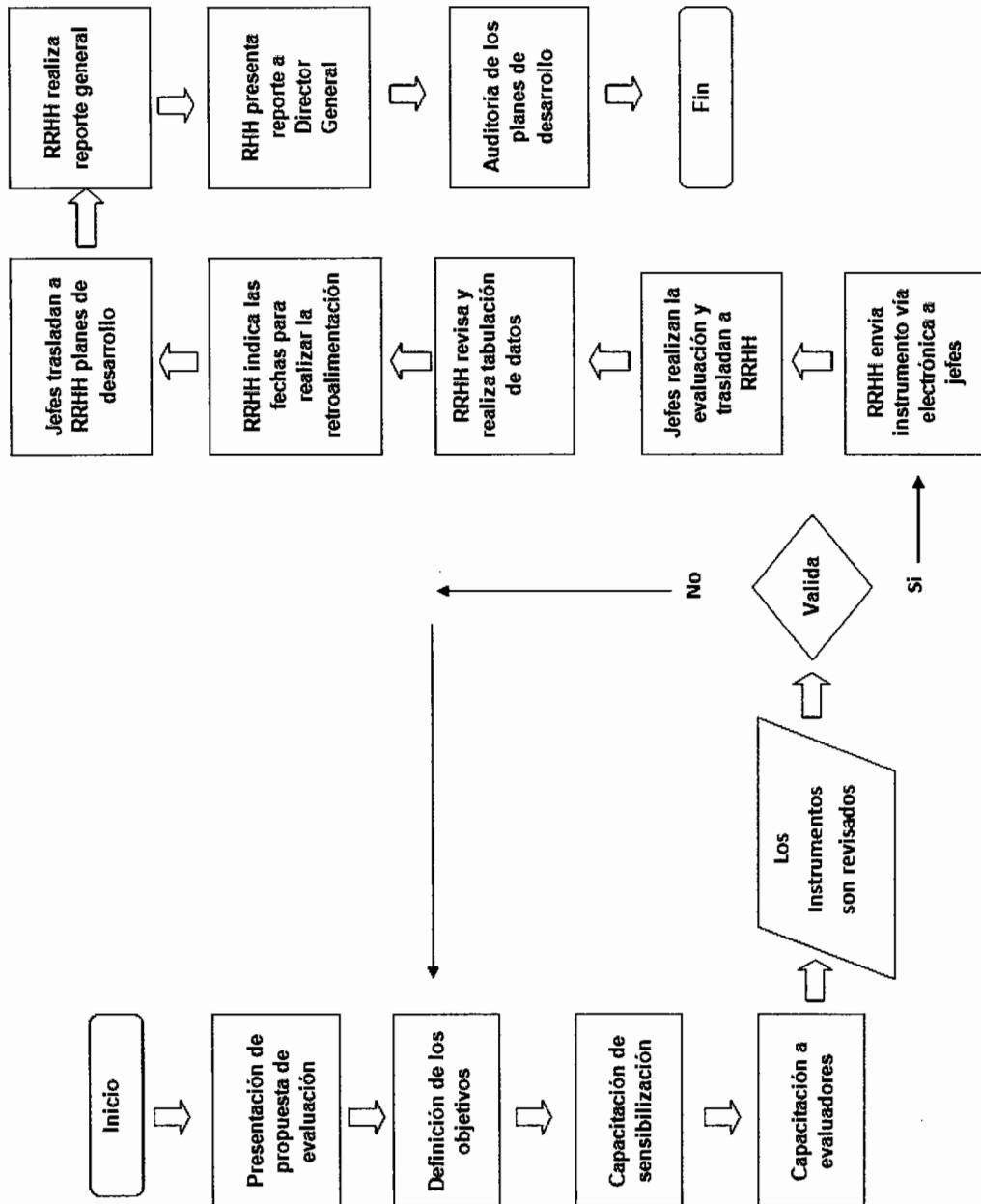
El proceso de auditoría estará a cargo del departamento de Recursos Humanos y será el Coordinador de Recursos Humanos junto con el jefe inmediato de cada colaborador los responsables de dar el oportuno seguimiento a cada plan de desarrollo elaborado.

3.4 Flujograma completo de los procesos para la implementación de la propuesta de un Sistema para la evaluación de desempeño

A continuación se presenta un flujograma que representa el sistema de evaluación de desempeño propuesto:

Figura 26

Flujograma completo del proceso de implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto



Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

3.5 Presupuesto para la implementación de un Sistema de evaluación de desempeño

Para llevar a cabo el sistema de evaluación de desempeño propuesto, es necesario tomar en cuenta los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que se requieren para desarrollar las actividades, se detallan a continuación:

3.5.1 Recursos Humanos

Para llevar a cabo las evaluaciones será necesario que participen la totalidad de los colaboradores de la Institución.

3.5.2 Materiales

Dentro de estos recursos se consideran, los formatos impresos, folders, lapiceros, lápices, alimentación durante la capacitación de sensibilización, la entidad objeto de investigación cuenta con espacio físico para realizar las reuniones de sensibilización, no requiere rentar salón.

3.5.3 Tecnológicos

Los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo la evaluación incluirán el uso de una cañonera y computadora para realizar la reunión de sensibilización. Las evaluaciones serán llenadas en las computadoras de cada Coordinadora de Departamento y una impresora.

3.5.4 Financieros

Se consideran los siguientes costos al momento de realizar la evaluación de desempeño, una vez al año:

Tabla 29
Presupuesto para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño para una Institución médica sin fines de lucro

Descripción Recursos Materiales	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Renta de Cañonera (4 horas) presentación propuesta a Directivos	1	Q 175.00	Q 175.00
Renta de Cañonera (8 horas) Sensibilización de colaboradores	1	Q 350.00	Q 350.00
Renta de cañonera (8 horas) capacitación a evaluadores	1	Q 350.00	Q 350.00
Materiales de oficina a utilizar (hojas, lapiceros, lápices, resmas de hojas y cartuchos)	1	Q 1,600.00	Q 1,600.00
Alimentación para capacitación	1	Q 2,500.00	Q 2,500.00
Contratación de Capacitador externo	23	Q 200.00	Q 4,600.00
Elaboración de diplomas de participación para la sensibilización de los colaboradores	216	Q 1.50	Q 425.00
Total			Q 10,000.00

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

En la investigación de campo realizada en julio 2013, se pudo observar que la entidad objeto de investigación cuenta con amplias instalaciones y recursos que le permiten llevar a cabo la propuesta, se pueden mencionar: sala de reuniones, equipo de cómputo, fotocopidora, entre otros, por lo que no refleja costos adicionales.

El proceso de evaluación del desempeño se realiza de forma electrónica, por ello no genera una inversión en papelería, ni impresiones de las herramientas, las capacitaciones del personal serán realizadas durante la jornada laboral lo que no genera pago de horas extras a la Institución.

Los beneficios que obtendrá la Institución después de implementada la propuesta serán reflejados en el rendimiento y bienestar de los colaboradores, logro de objetivos, unificación de criterios que ayudarán a los líderes de la Institución a llevar a cabo una mejor supervisión y coordinación de sus equipos de trabajo, impulsar el desarrollo, aumento en la eficiencia en la atención a los pacientes.

3.6 Plan de Acción

Después de verificado el presupuesto para la implementación de la propuesta, es necesario hacer énfasis en las acciones que se requieren para la implementación de la propuesta, se muestran en la siguiente tabla, también se detalla el responsable que estará a cargo de cada actividad:

Tabla 30

Acciones para la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño

No.	Acción requerida	Responsables
a	Realizar presentación de la propuesta a Directivos de la Institución	Coordinador de Recursos Humanos
b	Elaboración, revisión y confirmación de Objetivos, Instrumentos de evaluación, reconocimientos del sistema de evaluación de desempeño	Director, Subdirector, Administradora y Coordinadores de área
c	Sensibilización a los Colaboradores primera etapa	Coordinador de Recursos Humanos
d	Sensibilización segunda etapa	Director, Subdirector, Administradora y Coordinadores de área
e	Capacitación a Evaluadores	Coordinador de Recursos Humanos y Capacitador externo
f	Realización de Evaluación de Desempeño	Director, Subdirector, Administradora y Coordinadores de área
g	Tabulación de datos por Departamento	Coordinadores de área
h	Análisis y presentación de resultados	Coordinador de Recursos Humanos
i	Retroalimentación de resultados	Coordinadores de área
j	Elaboración de plan de desarrollo	Coordinadores de área y Colaboradores
k	Auditoría de seguimiento a los resultados de la evaluación y planes de desarrollo elaborados	Coordinador de Recursos Humanos y Coordinadores de área

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la Investigación realizada, julio 2013

Conclusiones

- 1.** La entidad objeto de investigación no cuenta con una estructura defina para la adecuada gestión del talento humano, lo que la ha limitado a poder establecer lineamientos de supervisión y verificación del desempeño de los colaboradores, provocando que la Institución no cuente con un sistema de evaluación de desempeño formalmente establecido.
- 2.** Se confirmó que el personal que tiene bajo su cargo un número de colaboradores, no cuenta con experiencia sobre el tema de evaluación del desempeño laborar, lo que les ha dificultado el seguimiento a errores cometidos y apoyo a los colaboradores.
- 3.** Se observó y verificó que la Institución no cuentan con un descriptor de puesto para cada colaborador, esto ha provocado que cada persona desarrolle sus labores de forma empírica y sin tener un proceso de inducción o estándares definidos.
- 4.** Los objetivos planteados en el plan de investigación se cumplen, ya que se propone el formato para establecer los perfiles y descriptores de puesto, así como un sistema de evaluación de desempeño que le ayudará a la Institución a medir el desempeño de sus colaboradores.
- 5.** Por medio del seguimiento y la correcta aplicación del sistema de evaluación de desempeño, la Institución podrá realizar análisis objetivos de los diferentes niveles de desempeño de sus colaboradores para establecer planes de mejora para los colaboradores y de esta manera mejorar el servicio que brinda la Institución.

Recomendaciones

- 1.** La Institución debe establecer de forma inmediata procesos que le ayuden a la gestión del talento humano, esto les ayudará a llevar un control uniforme y mantenimiento adecuado de los colaboradores.
- 2.** Brindar a cada colaborador su descriptor de puesto para que pueda conocer y tener un documento en el cual se establecen las actividades de mayor relevancia y responsabilidad del puesto de trabajo, así como el evaluar las competencias de los colaboradores para ser incluidos dentro del descriptor de puesto.
- 3.** Realizar la implementación del sistema de evaluación de desempeño por medio del método de escalas gráficas, para poder determinar el nivel de desempeño de los colaboradores y tomar acciones correctivas y oportunas.
- 4.** Realizar una retroalimentación a los colaboradores acerca de su desempeño, para que tengan las herramientas necesarias, para cambiar o implementar medidas preventivas y correctivas en el desarrollo de sus actividades.
- 5.** Revisar y actualizar el sistema de evaluación de desempeño propuesto, para mantenerlo vigente y realizar cambios oportunos para mantener la confiabilidad y que los resultados que se obtengan ayuden a los colaboradores como a la Institución al logro de los objetivos planteados.

Bibliografía

1. Benavides Pañeda R. J. 2004, Editorial McGraw Hill interamericana Editores, S.A. de C.V, México, D.F. p. (3, 46, 48, 124, 206.)
2. CASTILLO Pineda; Mivren Manaen; Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de una empresa de consultoría y asesoría jurídica, Guatemala 2012, Tesis Lic. Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 151 páginas.
3. Centro Regional de Ayuda Técnica. **Evaluación de puestos.** Agencia para el desarrollo internacional. México 1985. p.(55-57)
4. Chiavenato I. 2,000 **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill. Colombia 5a. ed. p. 524. p. (6, 12, 167)
5. GALVEZ Mazariegos de Romero, Dilma Lizet; Aplicación de la Evaluación del Desempeño del personal en una Organización no gubernamental. Propuesta de Programas de Evaluación del Desempeño, Guatemala 2,004, Tesis Lic. Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 50 páginas.
6. Martínez Rodríguez, Sandra Verónica; Sistema de evaluación del desempeño para el área administrativa de una empresa de seguridad, Guatemala 2,012, Tesis Lic. Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 172 páginas.
7. Reglamento de la Institución Caritas Arquidiocesana, Guatemala, C.A. 11 páginas (p.2)

8. Rodas De león Iris, Rodas Santizo Gladys, Primera Edición 2008. Administración de Empresas. p. (63)
9. Sherman Arthur, George W.Bohlander, Scout Snell. Traductor, Jolly Vallejo Juan Carlos. 1,999. **Administración de Recursos Humanos**. International Thomson Editores, S.A. de C.V. México. p.(271)
10. Strauss Sayles. 1,981. **Personal Problemas Humanos de la Administración**. Editorial Prentice-Hall. 4a.ed. México. p. 619.
11. Werther Williams, Keith Davis, 1,996. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill. 4a.ed. México. p. 637.
12. TZOC Mejía; Manuela Elcira; Evaluación del desempeño del personal como una herramienta para medir el rendimiento del recurso Humano de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 2006, Tesis Lic. Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 128 páginas.
13. <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml#con#ixzz38biDZPds> (en línea) consultado el 19 de julio 2013.
14. <http://es.scribd.com/doc/31196266/06-Metodo-de-Evaluacion-Mediante-Escalas-Graficas>. (en línea) consultado el 19 de julio 2013

Anexos

Anexo 1

Formato instrumento de evaluación de desempeño propuesto para Coordinadores de Departamento

| 1

ED-001

Instrumento de evaluación de desempeño para Coordinadores de Departamento

El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como objetivo conocer el desempeño de cada colaborador de esta institución, para poder brindar el apoyo necesario para su desarrollo y brindar una retroalimentación constante.

Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.

La evaluación que usted realice junto con la de otras personas se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente confidencial, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.

Parte I: Complete los datos que a continuación se solicitan:

Nombre del evaluado: _____

Puesto del evaluado: _____

Fecha de evaluación: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del evaluador: _____

Parte II

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del colaborador en relación con los requerimientos actuales del puesto y califíquelo por medio de los criterios de evaluación, cada criterio cuenta con una calificación, usted debe escribir el puntaje según el factor que se está evaluado:

Identificación de la Calificación

Criterio	Descripción	Calificación
Sobresaliente	Desempeño excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.	20
Bueno	Desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto, excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciado deseo e interés en realizar el trabajo asignado	15
Necesita Mejorar	Desempeño deficiente en ciertas áreas, merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado.	10
No Satisfactorio	Desempeño considerado como la calificación más baja, generalmente los resultados no son aceptables y requiere de mejoramiento inmediato, necesita apoyo drástico	5

Factor	Descripción	Calificación	Punteo
Liderazgo	Motiva e impulsa a otros al logro de objetivos.	20	
	Demuestra un liderazgo dinámico.	15	
	Demuestra poco liderazgo en sus subalternos.	10	
	No logra influir positivamente en sus subalternos.	5	

Organización	Desarrolla en forma efectiva la capacidad organizacional y la integración de objetivos.	20	
	Es organizado y planifica bien su trabajo.	15	
	Demuestra poca organización en las actividades que realiza.	10	
	No muestra orden, no es una persona metódica.	5	
Responsabilidad	Acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad	20	
	Se dedica apropiadamente a su trabajo, sigue instrucciones	15	
	A veces es irresponsable y necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo	10	
	Necesita supervisión constante, no es capaz de continuar su trabajo	5	
Toma de decisiones	Evalúa en forma cuidadosa riesgos alternativos	20	
	Toma las decisiones correctas bajo presión	15	
	Rara vez evalúa los riesgos antes de tomar una decisión	10	
	No muestra firmeza al tomar decisiones	5	
Trabajo en equipo	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinares del equipo	20	
	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo	15	
	promueve poco el trabajo en equipo a sus subalternos	10	
	No promueve el trabajo en equipo a sus subalternos	5	
Punteo Total			

Parte III

Según el puntaje total obtenido marque con una "X" en el rango de calificación que se encuentra:

Calificación		
Puntaje Total	Criterio	Marque con una "X"
85-100	Sobresaliente	
75-84	Bueno	
50-74	Necesita Mejorar	
25-49	No Satisfactorio	

Resumen de Calificación:

Puntaje total: _____

Criterio: _____

Anexo 2

Formato instrumento de Evaluación de desempeño propuesto para colaboradores

| 1

ED-002

Instrumento de evaluación de desempeño para los colaboradores

El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como objetivo conocer el desempeño de cada colaborador de esta institución, para poder brindar el apoyo necesario para su desarrollo y brindar una retroalimentación constante.

Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.

La evaluación que usted realice junto con la de otras personas se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente confidencial, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.

Parte I: Complete los datos que a continuación se solicitan:

Nombre del evaluado: _____

Puesto del evaluado: _____

Fecha de evaluación: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del evaluador: _____

Parte II

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del colaborador en relación con los requerimientos actuales del puesto y califíquelo por medio de los criterios de evaluación, cada criterio cuenta con una calificación, usted debe escribir el puntaje según el factor que se está evaluado:

Identificación de la Calificación

Criterio	Descripción	Calificación
Sobresaliente	Desempeño excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.	20
Bueno	Desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto, excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciado deseo e interés en realizar el trabajo asignado	15
Necesita Mejorar	Desempeño deficiente en ciertas áreas, merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado.	10
No Satisfactorio	Desempeño considerado como la calificación más baja, generalmente los resultados no son aceptables y requiere de mejoramiento inmediato, necesita apoyo drástico	5

Factor	Descripción	Calificación	Punteo
Responsabilidad	Acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad	20	
	Se dedica apropiadamente a su trabajo, sigue instrucciones	15	
	A veces es irresponsable y necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo	10	
	Necesita supervisión constante, no es capaz de continuar su trabajo	5	

Organización/Planificación	Desarrolla en forma efectiva la capacidad organizacional y la integración de objetivos.	20	
	Es organizado y planifica bien su trabajo.	15	
	Demuestra poca organización en las actividades que realiza.	10	
	No muestra orden, no es una persona metódica.	5	
Conocimiento del trabajo			
Conocimiento del trabajo	Domina su área de trabajo, cuenta con lo necesario para su desempeño	20	
	Cuenta con los conocimientos que le ayudan a desempeñar su puesto de trabajo	15	
	Necesita mayor información al momento de desempeñar su trabajo	10	
	Presenta falta de conocimiento al desempeñar su puesto de trabajo	5	
Adaptabilidad/flexibilidad			
Adaptabilidad/flexibilidad	Acepta con buena actitud los cambios que se presentan en su área de trabajo	20	
	Presenta iniciativa y aceptación a los cambios	15	
	Necesita de explicaciones extendidas para que acepte cambios en su trabajo	10	
	No acepta los cambio y en repetidas ocasiones es muy negativo	5	

Trabajo en equipo	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinares del equipo	20	
	Promueve la cooperaci3n y el apoyo mutuo	15	
	promueve poco el trabajo en equipo entre sus compa1eros	10	
	No promueve el trabajo en equipo a sus compa1eros	5	
Punteo Total			

Parte III

Seg3n el punteo total obtenido marque con una "X" en el rango de calificaci3n que se encuentra:

Calificaci3n		
Punteo Total	Criterio	Marque con una "X"
85-100	Sobresaliente	
75-84	Bueno	
50-74	Necesita Mejorar	
25-49	No Satisfactorio	

Resumen de Calificaci3n:

Punteo total: _____

Criterio: _____

Anexo 3
Guía para la recolección de datos
para la elaboración del descriptor y perfil de puesto

Actualmente existen varios métodos que ayudan a la recolección de información para elaborar los descriptores de puesto, entre ellos se encuentran: Método de la entrevista, Método del cuestionario, y Método de la observación. Como se ha indicado en el documento de investigación, el descriptor y perfil de puesto es una herramienta de vital importancia para el monitoreo, mantenimiento y evaluación de los colaboradores, es por ello que se realiza la presente guía que detalla los pasos a seguir, para la recolección de información o datos para la elaboración de un descriptor y perfil de puesto, para que contribuya y apoye a la Endidad objeto de investigación a contar con esta herramienta tan importante.

Como la Institución cuenta con doscientos dieciséis colaboradores se propone utilizar el método del cuestionario para la obtención de información, es un método cuya principal ventaja es la eficiencia y rapidez para recolectar los datos y el tiempo que involucra es menor a una entrevista, así mismo deberán revisar y analizar cada puesto, al que se le elabore o diseñe un descriptor de puesto. A continuación se brindan los detalles:

1. Cuestionario para la recolección de información:

Se propone el siguiente cuestionario para la recolección de datos de cada puesto de trabajo, el cual debe ser entregado al colaborador o grupo de colaboradores que ocupan determinado puesto dentro de la Institución.

Figura 1

Cuestionario para la recolección de información para elaborar una Descripción y Perfil de puesto

Cuestionario para Descripción y Perfil de puesto	
1. Datos del puesto	
Nombre del puesto:	_____
Puesto del superior inmediato	_____
Puesto bajo su dependencia:	_____
Número de personas en el rol:	_____
2. Descripción general del puesto: (en sus propias palabras describa cual es la importancia de su puesto)	
3. Detalle de atribuciones: (escriba en sus propias palabras lo que usted hace)	
4. Detalle de Responsabilidades : (relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes)	
5. Nivel académico (indique los requisitos mínimos para desempeñar el puesto)	
Escolaridad:	_____
Experiencia:	_____
Conocimientos específicos:	_____
5. Detalles de Habilidades y Destrezas:	
Programas de Computación:	_____
Idiomas:	_____
Uso de equipos:	_____
Otros requerimientos:	_____

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida del libro de Chiavenato I. 2,000 Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Colombia 5a. ed.

2. Revisar información obtenida del cuestionario

Al obtener los cuestionarios llenos, debe revisar cada uno de los cuestionarios y seleccionar a la persona cuya información es más explícita que de otros, (en el caso de haber más de una persona en un mismo puesto). Con la persona seleccionada deberá corroborar o verificar si los datos incluidos dentro del documento están completos.

3. Llenado del Formato de Descriptor y Perfil de Puesto (DPP)

Iniciar el llenado del documento con la información obtenida, mantener y actualizar constantemente para que esta herramienta sea útil para cualquier seguimiento que tenga el Departamento de Recursos Humanos.

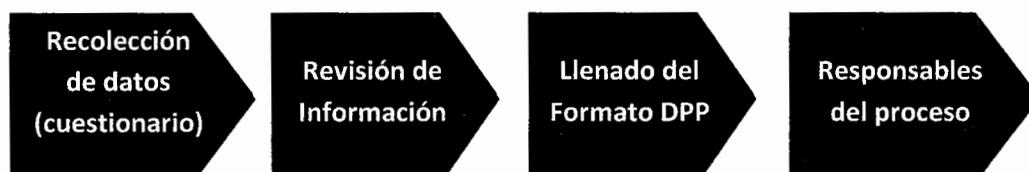
(DPP: Descriptor y perfil de puesto)

4. Responsables del proceso

Para poder contar con los descriptores de puesto actualizados es necesaria la participación de todos los colaboradores, el Coordinador de Recursos Humanos será el responsable de enviar el cuestionario para recolectar la información a cada Jefe de departamento y establecer un calendario para la entrega de los mismos. Se elabora una ilustración del proceso:

Figura 2

Ilustración del proceso para la elaboración del descriptor y perfil de puesto



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en la investigación de campo, julio 2013

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
Logotipo	P.1	
A. Datos del puesto		
Nombre del puesto	Director Hospital	
Area Funcional:	Médica/ Administrativa	
Puesto del superior inme	Delegado Arzobispal, Director General, Junta Directiva	
Puestos bajo su depende	Administradora, Sub Director, Coordinadores de área	
Número de personas en e 1		
Fecha de actualización:	jul-13	
B. Descripción general del puesto		
Dirigir, desarrollar y ostentar la Dirección, programando, gestionando y evaluando resultados de la totalidad de servicios médicos y de apoyo del Hospital. Aplicando conceptos y técnicas de acuerdo a su rol y las políticas institucionales con calidad total, transparencia, equidad y justicia, servir a la comunidad.		
C. Funciones del puesto		
Responsabilidad máxima del cumplimiento de los diferentes procesos para el óptimo funcionamiento del Hospital.		
Verifica la realización del plan anual para el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para garantizar el aporte gubernamental.		
Lidera y supervisa los comités que se formen en el Hospital para el desarrollo de actividades.		
Establece metas anuales de trabajo y velar por su cumplimiento.		
Verifica y supervisa el trabajo de los médicos en Práctica Profesional Supervisada (EPS).		
Verifica que el encargado de consulta externa mantenga una cobertura médica permanente en los horarios activos de lunes a domingo.		
Verifica el funcionamiento de los servicios médicos internos de las coordinaciones.		
Evalúa los reglamentos de los Comités y propone cambios en los mismos para mejorar su funcionamiento.		
Procura un ambiente agradable de trabajo, incentivando las buenas relaciones interpersonales, especialmente del grupo médico con el resto del personal.		
Verifica que el Hospital cuente con el recurso humano necesario para el desarrollo de las actividades.		
Perfil		
D. Nivel académico		
Pregrado	Médico y Cirujano	
Postgrado (Preferiblemente)	Especialista en Pediatría, Ginecología y Obstetricia, Administración Hospitalaria u otra rama médica a fin	
Cursos	Mínimo 14 niveles de Inglés en una institución formalmente reconocida.	
E. Experiencia		
Número de años y descripción de la experiencia	Externa: mínimo 5 años de experiencia profesional, con experiencia en administración hospitalaria Interna: 2 años como médico	
F. Destrezas / Habilidades		
Programas de Computación	Word, Excel, Power Point, Internet, Outlook,	
Idiomas	inglés escrito y conversacional.	
Uso de equipos	Computador, impresora, fax, teléfono, vehículo de la	
Otros requerimientos	Relaciones Humanas, Liderazgo, Manejo de Grupos, Solución de Conflictos, Empoderamiento, Comunicación Asertiva.	
ELABORO:	REVISÓ:	AUTORIZO: