



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERIA EN EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la Obtención del Título de:**

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO DEL  
HOSPITAL BÁSICO DE COLTA “DR. PUBLIO ESCOBAR G”**

**AUTORA:**

**CUADRADO UDEO VERONICA CARLOTA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. **VERONICA CARLOTA CUADRADO UDEO**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro  
**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

.....  
Ing. Doris Dayana Arellano Muñoz  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **VERONICA CARLOTA CUADRADO UDEO**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, de junio del 2016

**VERONICA CARLOTA CUADRADO UDEO**

C.C. 060391017-5

## **DEDICATORIA**

Yo **Verónica Cuadrado Udeo** dedico este trabajo principalmente a Dios, por cuidarme y darme salud para poder culminar la meta más importante en mi vida, y sobre todo por brindarme su infinito amor y bondad.

A mi madre quien ha sido mi pilar fundamental en este sueño, quien con su apoyo incondicional supo guiarme e inculcarme con buenos sentimientos, valores y hábitos, y sobre todo por darme todo su amor y comprensión para lograr culminar este sueño tan importante en mi vida.

A mis hermano y hermanas, que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo tanto en momentos buenos como en los difíciles, y por ser esos compañeros incondicionales y cómplices de momentos inolvidables en nuestras vida.

Finalmente a mis amigos y familiares que de una u otra forma estuvieron conmigo apoyándome para lograr mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento primeramente a Dios ya que sin su ayuda no estaría culminado este sueño tan importante que tiene mi vida y por tantas bendiciones que me ha dado para culminar esta meta.

Mi más profundo agradecimiento de todo corazón es para mi madre María Ubaldina Udeo Parra y a mis hermanas por el apoyo brindado durante todo este tiempo, por su sacrificio cotidiano, y los consejos para que yo pueda concluir mis estudios y ser un hombre de bien.

Agradezco de todo corazón a la **“ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO”** por haberme abierto sus puertas para continuar con mis estudios superiores, a mis queridos maestros por impartir sus conocimientos, a mi estimado asesor el Ing. Paulina Alvear y el Ing. Dayana Arellano por su guía y generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A todos los que formaron parte de este logro un agradecimiento infinito ya que si su ayuda no estaría cumpliendo este sueño maravilloso.

**GRACIAS**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introduccion .....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	2
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	3
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
<b>CAPITULO II: MARCO TEÒRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	6
2.1.1.1 Misión de la institución.....	8
2.1.1.2 Visión de la institución.....	8
2.1.3 Servicios que presta la institución.....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1 Teorías Administrativas .....	9
2.2.2 Ciencias Administrativas. ....	9
2.2.3 Habilidades administrativas y jerarquía organizacional .....	10
2.2.4 Medición del desempeño .....	13
2.2.5 Ausentismo.....	13

2.3	ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO .....	14
2.3.1	Teoría de Relaciones Humanas – Escuela Humanística de la Administración de Elton .....	14
2.3.2	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos .....	16
2.3.3	Teoría de Desarrollo Organizacional .....	17
2.3.4	Gestión por competencias .....	17
2.3.5	Área de recursos humanos .....	18
2.3.5.1	Procesos en el área de recursos humanos.....	20
2.3.5.2	Liderazgo .....	21
2.3.5.3	Trabajo en equipo.....	22
2.3.5.4	Evaluación de las competencias.....	22
2.3.5.5	Análisis de Desempeño .....	23
2.3.5.6	Escala numérica de los grados .....	24
2.3.5.7	Evaluación final .....	25
2.3.6	Elementos de una competencia .....	26
2.3.6.1	Indicadores conductuales .....	26
2.3.6.2	Nivel de una competencia .....	27
2.4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	28
2.4.1	Importancia de la evaluación de desempeño.....	34
2.4.2	Relación de la Evaluación del Desempeño con otros subsistemas de Talento Humano:.....	36
2.4.3	Usos de la Evaluación de Desempeño .....	37
2.4.4	Alcance de la Evaluación del Desempeño .....	38
2.4.5.	Ventajas de la Evaluación del Desempeño .....	39
2.4.6.	Elementos Generales de la Evaluación del Desempeño .....	40
2.4.7	Tipos de evaluación del Desempeño.....	41
2.4.7.1	Entrevistas de evaluación.....	41
2.4.8	Características de un sistema eficaz de evaluación.....	42
2.4.8.1	Beneficios de la evaluación del desempeño.....	42
2.4.8.2	La entrevista de evaluación del desempeño .....	43
2.4.8.3	Las siete claves del desempeño.....	43
2.4.8.4	Comisión de valuación de puestos .....	43
2.4.8.5	Entrevistas de evaluación.....	44
2.4.9	Sistema de Evaluación del Desempeño. ....	44

2.4.9.1	Utilidad y propósito del sistema de monitoreo .....	45
2.4.9.2	Características principales MSC .....	46
2.4.9.3	Pasos para la implementación del MCS.....	46
2.4.9.4	Sesgos en MCS .....	48
2.4.9.5	Proceso de Narraciones del CMS.....	48
2.4.9.6	MSC como un tipo específico de monitoreo.....	49
2.4.9.7	MSC como evaluación de programa .....	49
2.4.10.	Técnicas graduales de Evaluación del Desempeño.....	50
2.4.11	Técnicas de Evaluación del Desempeño .....	51
2.5	REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO.....	51
2.5.1	Régimen interno de administración del talento humano de los deberes, derechos y prohibiciones.....	52
2.5.2	Modelo de atención integral de salud .....	52
2.5.3	Sector salud .....	52
2.5.5	Objetivos estratégicos para el fortalecimiento del Modelo de Atención Integral De Salud.....	53
2.5.6	Ley orgánica de Salud.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>58</b>
3.1	IDEA ADEFENDER .....	58
3.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....	58
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	59
3.5.1	Métodos.....	59
3.5.3	Instrumentos.....	60
3.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DEL HOSPITAL BÁSICO DE COLTA “DR.PUBLICO ESCOBAR G”. ....	61
3.7	IDEA A DEFENDER .....	73
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITO .....</b>	<b>74</b>
4.1	TÍTULO .....	74
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	74
4.3	OBJETIVOS. ....	75

4.3.1	OBJETIVO GENERAL .....	75
4.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	75
4.4	MATRIZ FODA DEL “HOSPITAL PUBLIO ESCOBAR G” .....	77
4.5	DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	85
4.5.1	PRIMERA ETAPA.....	85
4.5.2	SEGUNDA ETAPA.....	87
4.5.3	TERCERA ETAPA.....	90
4.5.4	CUARTA ETAPA: .....	93
4.5.5	QUINTA ETAPA .....	98
	CONCLUSIONES .....	100
	RECOMENDACIONES.....	100
	BIBLIOGRAFÍA .....	102
	ANEXOS .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Diferencias de la administración clásica y humanista.....	15
Tabla 2:	Desempeño medido por competencias.....	25
Tabla 3:	Modelo de firmas y comentarios.....	26
Tabla 4:	Pregunta 1.....	61
Tabla 5:	Pregunta Nª 2.....	62
Tabla 6:	Pregunta Nª 3.....	63
Tabla 7:	Pregunta 4.....	64
Tabla 8:	Pregunta Nª 5.....	65
Tabla 9:	Pregunta Nª 6.....	66
Tabla 10:	Pregunta Nª 7.....	67
Tabla 11:	Pregunta Nª 8.....	68
Tabla 12:	Pregunta Nª 9.....	69
Tabla 13:	Pregunta Nª 10.....	70
Tabla 14:	Pregunta Nª 11.....	71
Tabla 15:	Pregunta Nª 12.....	72
Tabla 17:	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	80
Tabla 18:	Matriz de correlación debilidades y amenazas.....	82
Tabla 19:	Plan de acción.....	84
Tabla 21:	Métodos de medición.....	92
Tabla 22:	Documento de evaluación.....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1:	Dirección estratégica de recursos humanos .....	16
Grafico 2	Modelos de competencia y capacitación.....	24
Grafico 3:	Evaluación de desempeño .....	28
Grafico 4:	Responsables de la evaluación de desempeño .....	29
Grafico 5:	Objetivos de la evaluación de desempeño .....	36
Grafico 6:	Relación de la evaluación del desempeño con otros subsistemas de talento humano.....	36
Grafico 7:	Pregunta 1.....	61
Grafico 8:	Pregunta n <sup>a</sup> 2 .....	62
Grafico 9.-	Pregunta n <sup>a</sup> 3 .....	63
Grafico 10.-	Pregunta n <sup>a</sup> 4 .....	64
Grafico 11.-	Pregunta n <sup>a</sup> 5 .....	65
Grafico 12.-	Pregunta n <sup>a</sup> 6 .....	66
Grafico 13.-	Pregunta n <sup>a</sup> 7 .....	67
Grafico 14.-	Pregunta n <sup>a</sup> 8 .....	68
Grafico 15.-	Pregunta n <sup>a</sup> 9 .....	69
Grafico 16.-	Pregunta n <sup>a</sup> 10 .....	70
Grafico 17.-	Pregunta n <sup>a</sup> 11 .....	71
Grafico 18.-	Pregunta n <sup>a</sup> 12 .....	72
Grafico 19:	Organigrama funcional del hospital básico de colta “dr publico escobar.	76
Grafico 20:	Mapa de procesos del hospital publico escobar g.....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Carta de auspicio .....	105
Anexo 2:	Encuestas realizadas a los colaboradores del “hospital dr. Publico escobar” .....	106
Anexo 3:	Fotografías.....	108

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación “Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en competencias para el Área Administrativa del Hospital básico de Colta “Dr. Publio Escobar G” se realizó con la motivación de otorgar una herramienta que permita dar cumplimiento tanto a la Normativa legal como a los requerimientos que tiene la Dirección de Talento Humano.

Se realizaron entrevistas para conocer que las evaluaciones tenían un grado muy individual en los parámetros de Conocimientos y Competencias, A partir de ahí se realizó un análisis de métodos y técnicas.

Para cumplir el proceso de evaluación se aplicaron las técnicas de Conducta Observable, Índices Críticos, Frecuencia de Ponderación de Conductas por medio de preguntas claves que permiten conocer los comportamientos y conductas reales de los servidores.

El diseño del sistema de evaluación del desempeño basado en competencias inicia con una planificación, luego se establecen las conductas y competencias adecuadas, se realiza un seguimiento al desempeño, posteriormente se efectúa la evaluación del desempeño para finalizar con una revisión y verificación de los resultados del informe.

Se recomienda que los directivos de la Institución hospitalaria realicen la gestión para generar y compartir conocimientos acerca de este instrumento técnico basado en competencias, estableciendo el perfil para cada cargo.

En conclusión el Sistema de Evaluación dependerá del seguimiento y grado de compromiso del evaluador y evaluado para el logro de los objetivos comunes y beneficio del Hospital. Sería recomendable que los colaboradores conozcan de manera clara cómo se va a realizar la evaluación de desempeño.

**Palabras Claves:** Diseño, evaluación del desempeño, competencias.

## SUMMARY

This work investigation " Design of a System Performance Evaluation based on skills for basic human talent Hospital Colta " Dr.Publio Escobar G "" was performed with the motivation from provide a tool to comply with both the regulations legal requirements as having the Human Resource Management.

Interviews to learn that evaluations had a very individual level in the parameters of knowledge and skills from there an analysis of methods and techniques performed were performed.

To meet the evaluation process techniques Observable Behavior, Critical indices, frequency weighting real servers' behaviors were applied.

The system design performance evaluation based on skills starts with proper planning, then the behaviors and appropriate skills are established, monitored performance is done, then the performance evaluation is carried out to complete a review and verification of the results of report.

It is recommended that hospital managers perform management institution to generate and share knowledge about this technical instrument based on skills, establishing the profile for each position.

In conclusion evaluation system will depend on the degree of monitoring and evaluation commitment and evaluated for the achievement of the common objectives and benefit Hospital. It would be advisable that employees know clearly how it will perform the performance evaluation.

Keywords: DESIGN, PERFORMANCE EVALUATION, POWERS.

## INTRODUCCION

El Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño nace de la carencia de motivación que presenta el personal administrativo del Hospital básico de Colta “Dr. Publio Escobar G”.

En el marco de la planificación estratégica, el diseño de un sistema de evaluación se fundamenta en integrar el desempeño en función de los objetivos verificables, metas, planes y programas, planteados en el plan de desarrollo y planes operativos, para garantizar la eficacia y eficiencia de la Institución, así como también contribuir al mejoramiento del clima organizacional orientado al crecimiento de la motivación del personal administrativo del Hospital para un mejor desempeño de las funciones.

El propósito fundamental es diseñar un sistema que permita evaluar el desempeño de una forma justa y racional al personal administrativo, para incrementar su motivación, a través del pago de recompensas por eficiencia, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos de la Institución.

Es preciso acotar que la evaluación es de carácter confidencial, entonces los superiores (evaluadores) deberán evitar los comentarios con personas ajenas al proceso de evaluación de desempeño del personal bajo su cargo.

De la impecable aplicación de los formularios y del manual de normas y procedimientos, dependerá el éxito o el fracaso en la aplicación del diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño, es por ello que el superior encargado de evaluar la mayor disposición, imparcialidad y credibilidad para obtener los mejores resultados en términos de eficacia y eficiencia

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Hospital Básico “Publio Escobar G” del Cantón Colta, perteneciente al Distrito 06D04 Colta- Guamote de la Provincia de Chimborazo, cuenta con 62 servidores públicos, entre médicos, enfermeras, personal de servicio, residentes y directivos.

En la actualidad el hospital afronta inconvenientes, ya que carece de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, falta de empoderamiento para asumir otras designaciones, resistencia al cambio, no posee una medición del aporte que se realiza en la ejecución de las actividades al interior de la organización.

La falta de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, ocasiona un conflicto de intereses debido a que el personal que labora en los diferentes puestos de trabajo, realizan de forma rutinaria y repetitiva sus funciones, además no tiene claros los objetivos de la Institución.

Es fundamental recalcar que el Talento Humano está sujeto a dos sistemas de relación Laboral: el Código de Trabajo y la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP). Además la operatividad del Hospital está regida por la Constitución, la Ley Orgánica de Salud y otras disposiciones legales, sin embargo las metas son las mismas e involucra a todo el personal el cumplirlas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿En qué medida el diseño de un sistema de evaluación basado en competencias, contribuirá al mejoramiento del desempeño del talento humano en el Hospital Doctor Publio Escobar del cantón Colta?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

- Campo: Sector Salud
- Aspecto: Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño basado en competencias
- Área: Hospital Básico de Colta “DR. PUBLIO ESCOBAR G”. Talento Humano.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente Investigación que se realizara en el hospital básico de Colta “Dr. Publio Escobar G es necesario diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño, para evaluar las funciones que están cumpliendo el personal administrativo y al mismo tiempo, se logre el incremento de la motivación para un mejor funcionamiento de los procesos administrativos.

Su importancia radica en que permitirá reconocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a las cuales se enfrentan en la área de talento humano; a través de la aplicación del Diseño de un sistema de Evaluación se puede establecer las debilidades o falencias dentro de la unidad, además se podrá realizar correcciones en el momento adecuado y una buena toma de decisiones.

La Institución no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, por lo cual la presente investigación tiene como finalidad programar actividades que pueden ser monitoreadas constantemente, vincular a los colaboradores con su cargo, entrenamiento en labores específicas y necesarias para el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados beneficiando a la institución y la población del cantón Colta.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un sistema de Evaluación del desempeño basado en competencias para el talento humano del Hospital “DR.PUBLIO ESCOBAR G, que permita mejorar de forma eficiente el desempeño laboral dentro de Institución.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico de competencias administrativas contempladas en el manual de descripción y perfil de puestos del Hospital “Dr. Publio Escobar G”.
- Diseñar un sistema de control para el área de talento humano del Hospital básico de Colta “Dr. Publio Escobar G”.
- Determinar el mapa de procesos para la gestión del talento humano del Hospital básico de Colta “Dr. Publio Escobar G”.

## CAPITULO II: MARCO TEÒRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con el propósito de dar los lineamientos al presente trabajo de titulación, es conveniente citar las conclusiones a los cuales llegaron los diferentes autores con relación a otros trabajos de investigación de similar ídolo, que interviene directa e indirectamente.

Tesis de Ingeniería Titulada Diseño de una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa del Hospital el Tunal, Mediante la aplicación de la filosofía de teoría TOC. Desarrollada por Mauricio Alberto Real Gracia y Claudia Patricia Ariza Rodríguez, periodo 2013, se concluye lo siguiente: “El problema central evidenciado por las restricciones dentro del sistema del hospital está relacionado con las políticas institucionales, que en la realidad son incongruentes con lo establecido en los procesos que se realizan diariamente con el personal que elabora en las áreas administrativas y asistenciales, donde las multi tareas y las malas actividades ejecutadas simultáneamente causan traumatismos de los proceso en la gestión administrativa de la Institución perjudicando en retrasos en trámites administrativos el flujo de egreso de usuarios”.

Tesis de Ingeniería Titulada “DISEÑAR UN SISTEMA PARA AUTOMATIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE UN EMPRESA”. Desarrollada por Carlo Alberto Gonzáles Castro, período 2014, concluye con lo siguiente “La evaluación del talento humano es considerada una actividad clave para las empresas competitivas ya que a través de estos procesos les permiten identificar y desarrollar a los profesionales destacados dentro de la organización, permitiendo contar con ejecutivos idóneos en cargos críticos dentro de la compañía”.

“Poca rigurosidad en la manipulación de la información al contar con exceso de procesos manuales. Lo anterior impactaba en la eficiencia del proyecto, tomando demasiado tiempo y no muchas veces con exactitud el logro de los resultados de las evaluaciones”.

“La confidencialidad de la información dependía de la preocupación de los integrantes del proyecto y no del proceso. La imagen y reputación de la compañía estaba en constante riesgo de ser perjudicada”.

### **2.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El cantón Colta se encuentra ubicado en el centro occidente de la provincia de Chimborazo, a 18 km, al Sur de Riobamba y a 206 Km. de la capital de la República, entre las coordenadas 78°42 a 78° 49 de longitud Occidental y 1°42'06" de latitud Sur.

Asentado a los pies del histórico cerro Cullca y al norte del valle de la antigua Liribamba, constituida por las cuencas que forman los ríos Sicalpa y Cajabamba, con una altitud de 3.180km sobre el nivel del mar, con pendientes menores al 20% en dirección Sur- Norte

#### **Clima**

La zona de vida es bosque seco montano bajo (árido), la temperatura promedio anual es de 12-15°C, la precipitación 576mm, la clasificación Bioclimática es el sub-húmedo, sub-templado. Los meses más secos son Julio-Agosto. La época de lluvia va desde mediados de Septiembre hasta mediados de enero.

Este clima se muestra ideal para el cultivo de hortalizas, especialmente Brócoli que en el comercio nacional e internacional tiene un crecimiento acelerado de su alto valor alimenticio y la facilidad que tiene el consumidor final para prepararlo.

#### **Flora**

El área cultivable son 200 hectáreas. Se hallan dedicadas especialmente al cultivo de hortalizas, destaca el brócoli, seguida de zanahoria, cebolla y coles. De la Flora nativa se distingue la chilca, Marco, Sigsig, Espino y en pisos altos paja de páramo.

#### **Fauna**

En esta comunidad se encuentra una gran variedad de especies animales tales como: vacuno, porcino, bovino y aves de corral. La carga animal en el cantón se estima es mayor que la requerida para el manejo óptimo de los animales, en la zona baja a la que pertenece la comunidad de Gatazo Zambrano la carga animal constituye el 11,4 por ha

de pasto lo que obliga a compensar la falta de pastos con residuos de la cosecha de hortalizas.

### **Cuencas hidrográficas:**

Dentro de la jurisdicción del cantón Colta, se inicia un ramal importante de la cuenca del Chambo, algunos de cuyos afluentes se inician o transcurren por las parroquias del cantón. Uno de los ramales principales se inicia en el cantón con el río Sicalpa que luego forma el Chibunga, mismo que transcurre por los límites de la comunidad Gatazo Zambrano en tramos paralelo a la Panamericana Sur.

### **Accidentes geográficos importantes:**

La geografía de Colta está representada por un relieve irregular. Sus alturas oscilan entre los 4377 y 2800 metros. Los accidentes ortográficos más significativos son la cordillera de Yanashpa; los cerros Portachueco, Puyal, Pacha, La Libertad y otras.

### **Vías de comunicación:**

La principal vía de acceso con la que cuenta el hospital es la Panamericana Sur, carretera de primer orden (vía Guayaquil) a 20 minutos de la ciudad de Riobamba. La vía Panamericana constituye un corredor de suma importancia en sus tramos hacia ciudades como Guayaquil y Cuenca, determina la concentración de actividades de acopio, transferencia y comercialización de la producción agrícola local base de la economía.

### **Medios de comunicación:**

La cooperativa de transporte Centinela brinda sus servicios con recorrido Riobamba Gatazo Grande- Chico y Zambrano, sus horarios están establecidos desde las 7 de la mañana pasando cada 2 horas de lunes a domingo, también las camionetas y taxis brindan servicio de transporte. Además pasan otros transportes por la Panamericana como: la Colta, Ñuca llacta Guamote y transportes Interprovinciales.

## **Dinámica poblacional.**

La población asignada al hospital está estimada en 14.213 habitantes según datos proporcionados por el INEC del año 2010.

### **2.1.1.1 Misión de la institución**

El Hospital de Colta pertenece a la Red de servicios del Ministerio de Salud Pública (MSP) y por la buena referencia que tienen nuestras Unidades atienden a toda la Población del Cantón y otros Cantones, ofreciendo atención ambulatoria, emergente y de internación con calidad y Talento Humano capacitado, garantizando un tratamiento eficaz y eficiente.

El personal del hospital apoya la Gestión Gerencial en la implementación de los procesos de cambio en beneficio de nuestros clientes, optimizando la administración de recursos financieros en forma transparente.

### **2.1.1.2 Visión de la institución**

Aspiramos que el Hospital hasta el año 2017 brinde una atención Integral e Integrada con calidad, calidez, universalidad y dentro de un marco de equidad y solidaridad en las cuatro especialidades básicas, a la Población del Cantón que acude a nuestros servicios, que los recursos humanos estén bien capacitados y trabajemos en equipo respetando la interculturalidad y valores religiosos de los usuarios, ofreciendo servicios integrales con farmacias debidamente equipadas, ambientes físicos agradables y que cada una de las personas asuman con responsabilidad su función fortaleciendo la actitud de respeto y cambio entre el personal y la comunidad, contribuyendo así una buena imagen Institucional y con un sistema de Salud Cantonal organizado y funcionado.

### **2.1.3 Servicios que presta la institución**

Desarrolla actividades en especialidades básicas, esto es: Ginecología, Pediatría, Medicina Interna, Odontología y Cirugía, además de ser una Institución docente, corresponde al 2do nivel de prestación de servicios.

Cuenta con personal profesional Médico de Enfermería y Odontología capacitado y experimentado, así como personal administrativo eficiente, trabajador y técnico, que permite satisfacer las necesidades de la población.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Teorías Administrativas**

La administración moderna, considera que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado, es este esfuerzo humano que posteriormente con el tiempo será evaluado para optimizar y explotar al máximo el aspecto intelectual. Fayol también hace énfasis al estudio de la organización de las empresas y desarrollo un método de funciones comunes a todas ellas. Su mayor aporte radica en la identificación de los procesos administrativos como son la previsión, organización, mando, coordinación y control, las cuales son propias del proceso administrativo. (Fayol H, 2010, pág. 15).

### **2.2.2 Ciencias Administrativas.**

Es un conjunto organizado de conocimientos, reglas y principios cuya característica esencial es el estudio de las organizaciones y de las áreas que sirven de apoyo para la ejecución de las actividades en una organización. Estas áreas podemos dividirlos en Producción, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos.

En la actualidad el área de Talento Humano se enfoca en entender a las personas como seres únicos que poseen conocimientos, habilidades, destrezas, creatividad, aptitudes, motivación y potencialidades, con capacidad para resolver problemas dando así una contribución valiosa al servicio de la planificación, organización, ejecución y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas. El trabajo de una Gestión Administrativa, está por lo tanto vinculado con las actividades de la administración de talento humano tales como la contratación, capacitación, remuneración, compensación, la evaluación y el desarrollo del personal.

La Administración de Recursos Humanos analiza las tendencias globales, competitividad que afectan directamente a dicha gestión, en la que los gerentes buscan proponer estrategias para crear empresas y sistemas de trabajo con alto desempeño. Es por esta razón que la evaluación de desempeño permite a los gerentes dar el uso eficiente de esta herramienta, por los constantes cambios que se dan y puedan afectar el desarrollo de las actividades de sus colaboradores.

Desde esta perspectiva se puede determinar que la administración en el área de recursos humanos, consisten en coordinar las actividades de las personas vinculadas con su entorno, donde los administradores tienen la responsabilidad de direccionar a las personas a emprender acciones que permitan dar sus mejores aportaciones a los objetivos de un grupo de trabajo, a más de ello las capacidades de un buen gerente es empeñarse en procurar el mejor ambiente de trabajo. (Desler, 2010, págs. 32-37)

### **2.2.3 Habilidades administrativas y jerarquía organizacional**

Las cuatro habilidades administrativas son las técnicas, humanas y las de concepción y agregado a estas la de diseño, en la que se representa el tiempo relativo que ocupan los diferentes niveles de jerarquía organizacional. (Alles M, 2011, pág. 137)

#### **Habilidad Técnica**

Capacidad para manejar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para efectuar tareas específicas de acuerdo con su instrucción, experiencia y educación, por ejemplo los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarle cómo usarla.

#### **Habilidad Humana**

Es la capacidad para trabajar con personas: es el esfuerzo cooperativo: es el trabajo en equipo: es la creación de un ambiente en que las personas se sienten segura y libres para expresar sus opiniones, basándose en la aplicación de un liderazgo eficaz.

## **Habilidad Conceptual**

Capacidad de comprender la organización y la adaptación del comportamiento de la persona dentro de aquella. Esta habilidad permite que la persona abarque con todos los objetivos de la organización (la visualiza como una sola) y no solo según los objetivos y necesidades de su departamento o grupo inmediato

## **Habilidad de Diseño**

Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficiente, en particular en los niveles organizacionales más altos. Los gerentes deben estar en posibilidad de ser algo más que ver el problema. Necesitan tener además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él.

La productividad es una medición, un indicador que nos determina cuan eficaz y eficiente ha sido el desempeño de la organización, aunque no se ha logrado establecer un concepto, se puede decir que es la relación que existe entre la producción y la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio, tomando en consideración un período específico y la calidad. Se puede representar de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} \text{ (En un período específico y considerando la calidad)}$$

En donde los productos son el resultado óptimo de una producción y los insumos son los materiales, fuerza de trabajo y capital a utilizar para lograr un producto. Esta relación aritmética nos indica cómo se incrementa la producción, se exponen varios casos:

- ✓ Si se aumentan los productos utilizando los mismos insumos.
- ✓ Reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos.
- ✓ Incrementando los productos y reduciendo los insumos.

La productividad de factor total armoniza varios insumos para obtener un insumo compuesto, en el pasado las estrategias para incrementar la productividad se concentraban en los trabajadores, “la mayor oportunidad para el incremento de la productividad reside sin duda en el trabajo intelectual, específicamente en el caso de la administración”.

Es imperioso establecer las definiciones de eficacia y eficiencia:

**a) Eficacia:** Consiste simplemente en lograr los objetivos a la vez de satisfacer los requerimientos del producto o servicio.

**b) Eficiencia:** Se refiere a realizar bien los productos. Es lograr los objetivos garantizando la utilización del mínimo de recursos disponibles y con la máxima calidad.

La combinación de ambas, es vital para el logro de los objetivos de la organización, puede realizarse un producto en tiempo record, cumpliendo con los objetivos del producto, pero se utilizan excesivos materiales y no cumplen con los estándares de calidad establecidos, entonces no es rentable para la empresa, la conclusión de este ejemplo; se puede ser eficaz pero no eficiente.

En una organización pública, en donde el objetivo es la producción de servicios, es común encontrar este problema, se realizan las actividades, pero se invierten una cantidad de recursos excesivos, perturbando el equilibrio necesario para un máximo rendimiento. (Fayol, H, 2010, pág. 18-22).

### **3.2. La Ética**

Es la rama de la filosofía que estudia los fundamentos de lo que se considera bueno, debido o moralmente correcto. También puede definirse como el saber acerca de una adecuada gestión de la libertad, pues tiene la diferencia entre el bien y el mal basado en los valores universales.

Recordemos que los administradores, son los garantes de los recursos de una empresa, pueden manejar grandes cantidades de dinero, y algunos seres humanos tienden a cometer ilícitos.

Encontramos la ética empresarial, se basa en la verdad y la justicia y comprende aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales.

**Código de ética:** Consiste en establecer políticas, principios que guíen el comportamiento de los humanos, debido a que existen tentaciones y lamentablemente la ambición conlleva a cometer hechos de corrupción, estos códigos o políticas se basan en el cultivo de los principios morales, defender las leyes, convertirse en denunciante de los actos ilícitos. (Quinn R, 2010, pág. 420).

#### **2.2.4 Medición del desempeño**

Debe fundamentarse en la previsión, basándose en las normas, con el fin de predecir las posibles desviaciones y aplicar acciones correctivas de las normas.

Esto es lo ideal. El administrador previsor puede pronosticar en ocasiones probables incumplimientos de las normas o desviaciones de las mismas, pero aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

Esta fase del proceso de Control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior, verificar que se esté logrando como se planificó. Este es un proceso repetitivo por lo que se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra. Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control. (Chiavenato I, 2011, pág. 45)

#### **2.2.5 Ausentismo.**

Es un término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados a la jornada laboral. Aunque no siempre ocurre por causa del empleado, puede ser causado por la organización, una de sus causas es la falta de motivación y de estímulo. (Chiavenato I, 2011, pág. 32-34)

## **2.3 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Actualmente existe la necesidad de considerar al Talento humano como factor relevante dentro de las organizaciones, implica el diseño y aplicación de programas y planes específicos entre ellos evaluaciones del desempeño cuyo propósito es lograr el eficiente funcionamiento del personal y de las empresas; dicho enfoque rompe con la teoría económica de que lo primordial en las organizaciones en desarrollo es el capital.

La Administración científica tiene cimientos; el firme convencimiento de que lo verdaderos intereses de unos y otros (patrones y obreros) son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa. (Fayol H, 2010, pág. 20)

### **2.3.1 Teoría de Relaciones Humanas – Escuela Humanística de la Administración de Elton**

Esta Teoría, nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo forzoso, preciso y agotador de esta manera surgió como consecuencia de los resultados obtenidos en Hawthorne, como un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la cual no era bien aceptada entre trabajadores y sindicalistas Norteamericanos.

Entre las aplicaciones principales obtenidas a partir de la implementación de esta teoría podemos mencionar:

- El nivel de producción es resultante de la integración social. La producción está en función del grupo, entre mayor sea la integración del grupo, mayor es la eficiencia.
- Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecuan al grupo.
- Los trabajadores de la sala de montaje producían menos y ganaban menos por convicción propia antes de poner en peligro los intereses del grupo.
- Las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven.

- Los grupos de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa y a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa.
- Las personas actúan en grupos sociales, y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción

Si se repite siempre la misma actividad, esta se vuelve una monotonía, por que termina perjudicando a la empresa, es por eso que es necesaria una rotación de las actividades y creatividad para evitar la pasividad de los trabajadores.

Es necesario para el éxito en la organización tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá el mismo rendimiento que tiene cuando no tiene problemas. (Chiavenato I. , 2010, págs. 114-116)

**Tabla 1: Diferencias de la administración clásica y humanista**

<b>DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA Y HUMANISTICA</b>		
	<b>TEORÍA CLÁSICA</b>	<b>TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS - ELTON MAYO</b>
<b>Organización</b>	Maquinaria y Tecnología.	Grupo de Personas
<b>Énfasis.</b>	Tareas.	Personas
<b>Se inspira en</b>	Sistemas de Ingeniería	Sistemas de Psicología
<b>Autoridad</b>	Centralizada	Delegación de autoridad y autonomía del trabajador.
<b>Áreas</b>	Especialización y competencia Técnica	Confianza y Apertura desarrollo de competencias conductuales
<b>Confianza</b>	Reglas y reglamentos	Las personas

**Fuente:** Idalberto Chiavenato “Gestión por Competencias”, México: Gránica, pág. 190  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

### 2.3.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos que persiguen las organizaciones.

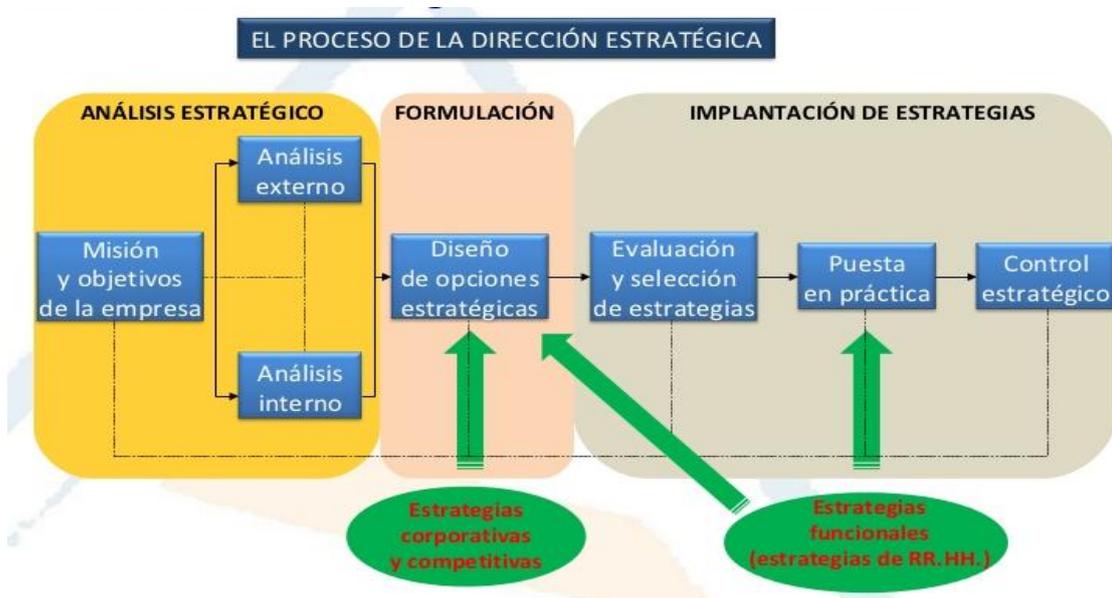
Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

Mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La Dirección de Talento Humano deberá dar el debido cumplimiento a los objetivos mencionados, de forma teórica, considerando importante que se evalúe el desempeño de sus colaboradores, para lograr eficiencia y eficacia de su capital humano. (Chiavenato I, 2011, pág. 26)

**Gráfico 1: Dirección estratégica de recursos humanos**



**Fuente:** Alles, Martha. "Gestión por Competencias", Buenos Aires: Gránica, pág. 170

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

### **2.3.3 Teoría de Desarrollo Organizacional**

Vivimos en un mundo de organizaciones ya que son éstas las que proporcionan los medios para sobrevivir. Las organizaciones nos dan trabajo y un sueldo, aunque también nos pueden dar molestias, hacer que el ser humano se sienta incompetente y no satisfecho y sea un obstáculo para el desarrollo y contribuir a la ineficiencia y al desperdicio. Eso y más son las organizaciones. Es en ellas en donde surgió el desarrollo organizacional, un campo aplicado de la Ciencia Social que busca ayudar a las organizaciones a mejorar la realización humana y la productividad. Es una disciplina que apenas tiene 5 décadas y todavía se encuentra en evolución y crecimiento.

El medio ambiente interno y externo de las organizaciones, están en constante cambio. El DO permite a las organizaciones adaptarse a estos cambios, la continua evaluación hace que las organizaciones sean productivas y eficientes. (Alles, 2010, págs. 79-80)

### **2.3.4 Gestión por competencias**

Debido a que las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Se distinguen a través de las conductas de una persona, es importante destacar que éstas son las que constituyen parte del capital intelectual. Las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos destreza comportamientos, y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. (Hellriegel, 2013, pág. 134)

Desde el inicio de la civilización el ser humano en su lucha por sobrevivir y satisfacer sus necesidades básicas, se dio cuenta de las ventajas que tenía cooperar y coordinarse con los demás miembros de su comunidad para lograr objetivos, es así como las actividades de caza, pesca, agricultura, guerra, construcción de viviendas, etc. Se llevaban a cabo de forma asociativa, planificada y coordinada, bajo el liderazgo del miembro más fuerte o carismático del grupo o clan.

El descubrimiento de la agricultura dio el inicio al surgimiento de los asentamientos urbanos, que después se convertirán en las primeras ciudades, el ser humano dejaba de

ser nómada para convertirse en dueño y señor de un territorio específico, este fenómeno fue el que dio concepto de nación y el surgimiento del comercio y las guerras, haciendo cada vez más complejas a las organizaciones humanas.

Dirigir, organizar, coordinar, planificar y controlar a las organizaciones y a las personas que las componían, se hacía una necesidad imperiosa.

A mediados del siglo XVIII, se inició la época conocida como la revolución industrial. Esta produjo un salto gigantesco en la productividad de las organizaciones económicas y en la riqueza de los países Industrializados, pero también trajo consigo consecuencias negativas para los trabajadores asalariados, que se acentuaron especialmente hacia el siglo XIX; mecanización de tareas, sueldos escasos, y jornadas de trabajo muy prolongadas, fueron algunas de esas consecuencias negativas. La producción aumentaba mientras el bienestar disminuía. (Chaves J, 2011, págs. 17-109)

El propósito de la Administración de conocimiento es maximizar la efectividad relacionada con conocimiento que ésta tiene. La administración de conocimiento explícito y sistemático con el fin de poder construirlo, renovarlo y aplicarlo en diferentes actividades. Administración de conocimiento es una disciplina que promueve un acercamiento integrado para poder identificar, manejar, compartir y evaluar los activos de información de una organización. (Ghaziri M, 2013, pág. 140)

### **2.3.5 Área de recursos humanos**

Las empresas industriales vieron por primera vez en su historia, la necesidad de destinar recursos y esfuerzos a garantizar el bienestar y la motivación de las personas. Se crearon entonces en algunas organizaciones los “Departamentos de bienestar de personal”, antecesor director de los departamentos de personal; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formaran sindicatos. (Hernandez J, 2011, págs. 115-116)

Desde finales del siglo XIX hasta mediados del XX, se consideraron dos escuelas de pensamiento contrapuestas que fueron descritas por Mc. Gregor economista

Estadounidense, en su libro “El lado Humano De las Organizaciones” a las cuales llamo, Teoría (X) y Teoría (Y).

En la teoría (X) se afirma que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca por el trabajo y lo evita siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana a rehuir de él, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas, y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización mientras que por el contrario en la teoría (Y) se dice que el ser humano común no tiene un disgusto inherente por el trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El nombre debe dirigirse y controlarse, así mismo en servicio de los objetivos. El compromiso con los objetivos, es función de la empresa asociada con su logro. (Mcgregor D, 2011, pág. 224)

Hoy en día en las empresas se aplican una amalgama de teorías de gestión de recursos humanos y motivación, basados en la prueba y error.

Se podría pensar que la gestión del talento humano por competencias es uno más de los modelos de gestión propuestos basados en la teoría (Y), pero este parece ser que está mejor diseñado para hacer frente a las necesidades y desafíos que presenta la sociedad del conocimiento y de las tecnologías de la Información en la que vivimos.

De la producción en masa a la segmentación de mercados, ¿quién en los círculos académicos dedicados a las ciencias económicas no ha oído mencionar aquella famosa frase pronunciada por Henry Ford en el lanzamiento de su modelo T, “puede tener uno en el color que le guste mientras sea negro”?

En esa época las empresas aprovechaban las economías de escala y la producción en línea, para producir en masa, disminuir costos y obtener ganancias.

Poco a poco con el aumento de la competencia, el desarrollo tecnológico y la globalización, se encontraron con consumidores más informados y exigentes que adquirirían los productos que mejor satisfagan sus necesidades Individuales.

Los japoneses fueron los primeros que comenzaron a implementar modelos de gestión enfocados a la satisfacción de las necesidades específicas de segmentos de mercado. (Ponce, 2010, pág. 25)

### **2.3.5.1 Procesos en el área de recursos humanos**

Al interior del área de recursos humanos se puede identificar tres procesos bien definidos y relacionados entre sí, que son:

El proceso de captación de recursos humanos: que tiene como propósito amortizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.

1. El proceso de habilitación en la gestión de recursos humanos: es de suma importancia para la organización, debido a que tiene que desarrollar las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones de sus Programas de Formación y Capacitación de personal.
2. El proceso de calificación en la gestión de recursos humanos tiene relevante importancia debido a la información sobre la capacidad cuantitativa y cualitativa del personal, y que la obtiene mediante la aplicación de pruebas diseñadas para el logro de objetivos específicos, o que respondan a las situaciones que demanda la política de personal de la organización.
3. En resumen teniendo en cuenta la perspectiva de los Sistemas de Gestión de calidad en el área de recursos humanos de las empresas lleva a cabo procesos de selección, capacitación y evaluación del personal, cuyo objetivo o “producto”, es el de proveer a la organización del personal más capaz para realizar las labores y tareas, además de mantener colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con la organización.

Sin confianza no hay compromiso y sin el compromiso de los empleados las empresas mueren. (Fernandez J, 2012, pág. 41)

Entonces ¿porque la gestión por competencias puede ser un modelo efectivo para que en el área de los recursos humanos de las compañías se pueda desempeñar el rol adecuado para dar cumplimiento a los requerimientos de la planificación estratégica y los sistemas de gestión de calidad?

El Modelo de Gestión por Competencias es aquel que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

Para que sea eficaz la Gestión por Competencias, ésta se llevará a cabo a través de un modelo sistemático en el cual todos los subsistemas de recursos humanos de la organización las consideran.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar las estrategias organizacionales.

En este punto de vista nos damos cuenta de la coherencia que existe, entre las exigencias que se le hacen al área de los recursos humanos en la actualidad y lo que ofrece un modelo de gestión basado en competencias.

Un modelo de Gestión basado en competencias permitirá seleccionar al personal con las competencias más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; también una vez identificadas esas competencias, se podrían desarrollar por medio de programas de capacitación y entrenamiento, pero para esto se necesitaría un modelo de evaluación de desempeño por competencias, se podrían desarrollar por medio de programas de capacitación y entrenamiento, pero para esto se necesitaría un modelo de evaluación de desempeño por competencias, que nos permite saber o evaluar en qué nivel de desarrollo de cada competencia se encuentran las personas que laboran en la empresa. (Alles M, 2010, págs. 184-185)

### **2.3.5.2 Liderazgo**

“Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus supervisores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una

adecuada conducción de personal, desarrollar el talento y lograr, mantener un clima laboral anónimo y desafiante”. (Alles M, 2011, pág. 242)

### **2.3.5.3 Trabajo en equipo**

“Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar, en conjunto. La estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo”.

Las competencias no son otra cosa que las capacidades personales con las que han contado los individuos desde el inicio de la civilización para la realización de una actividad o labor.

Trabajo en equipo, orientación al resultado, liderazgo etc. son ejemplos de competencias, capacidades que poseen las personas y que pueden llegar a determinar el éxito o no en el desempeño de un rol dentro de una organización.

Estas competencias tienen la cualidad de que pueden ser desarrolladas, esto significa que un individuo que no sepa trabajar en equipo, no tenga la capacidad para aprender hacerlo. (Alles M, 2011, pág. 379)

### **2.3.5.4 Evaluación de las competencias**

Para lograr el análisis del desempeño se usan las competencias en relación a un nivel requerido para la posición del puesto de trabajo.

La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en competencias para el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son correctos. Las escalas de complementos proporcionan a los empleados ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo. Si un colaborador conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos

con los requeridos, al llegar el momento de la evaluación desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas. (Alles M, 2011, pág. 178)

### **2.3.5.5 Análisis de Desempeño**

Se presenta el análisis de desempeño según el siguiente esquema:

- Excelente
- Muy bueno
- Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
- Necesidad de desarrollo.
- Necesidad de mejorar urgente.

Se sugiere a adicionar la evaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Suponiendo 10 competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida por una definición del concepto y ejemplos de comportamientos de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo el esquema de gestión por competencias.

Si una empresa utiliza el esquema como el que aquí descrito para evaluar el desempeño y demás una evaluación de 360° o evaluación de 180°, se sugiere la homologación de conceptos. En la evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad si no de identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado. (Chaves J, 2011, pág. 95 97)

**Gráfico 2 Modelos de competencia y capacitación**

**FORMACIÓN POR COMPETENCIAS**  
**Modelos de competencia y capacitación (comparación)**

Modelo	Base	Supuestos	Enfoque	Desventajas/ Ventajas
Funcional clásico	Comportamientos asociados a la realización de funciones particulares	La función se convierte en competencia	Conductista	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Positivista</li> <li>•Reduccionista</li> <li>•Ignora atributos</li> <li>•Ignora desempeño en el mundo real</li> <li>•Ignora papel del juicio profesional</li> </ul>
Funcional análisis ocupacional	Atributos cruciales para un desempeño efectivo	Los atributos generales son la base para atributos transferibles y/o específicos	Humanista	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ignora el contexto en que se aplica el atributo</li> </ul>
Constructivista	Relación entre atributos y contexto en el que se emplean	El desempeño inteligente es un complejo estructurado de atributos empleados en situaciones y contextos específicos	Holístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Integra y relaciona atributos y tareas</li> <li>•Diversas acciones intencionales ocurren simultáneamente</li> <li>•Toma en cuenta al contexto y la cultura</li> <li>•Incorpora éticas y valores</li> <li>•Práctica reflexiva</li> </ul>

Fuente: Alíes, 2011, “Gestión de las competencias”, pàg.54.

Elaborado por: Verónica Cuadrado.

### 2.3.5.6 Escala numérica de los grados

100% (alto)

75% (bueno)

50% (mínimo necesario)

25% (insatisfactorio)

**Recomendaciones:** Sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomienden para cada colaborador evaluado.

Por ejemplo: capacitación o entrenamiento específico, participación en determinados proyectos de la compañía asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acorde con el evaluado. (Alles M, 2011, págs. 243-244)

**Tabla 2: Desempeño medido por competencias**

<b>DEBE MEJORAR</b>	<b>ACCIÓN PROPUESTA</b>	<b>FECHAS O PLAZOS</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**Fuente:** Alíes, 2011“Gestión de las competencias”, pág. 194.

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado.

El evaluador deberá tener en cuenta que las posibles mejoras podrán implicar diferentes acciones tales como:

- Asignarle proyectos al evaluado que impliquen mejora en su desempeño; por ejemplo, intervención en equipos multidisciplinarios.
- Organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo.
- Asignar un autor cuando esto sea conveniente y según la cultura de la organización
- Rotación de puestos
- Capacitación por parte del cliente interno, si esto fuese pertinente
- Cursos de capacitación
- Análisis de casos
- Otras acciones para proponer. (Alles M,2011, pág. 37)

### **2.3.5.7 Evaluación final**

“En un esquema final completo de evolución como el propuesto, donde se combina la evolución por objetivos (análisis del rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y las consecuente nota o evolución final debe tenerse en cuenta tanto el análisis como la evaluación por competencias”. (Alles M, 2011, págs. 38-39)

**Tabla 3: Modelo de firmas y comentarios**

Firma del evaluador	Comentarios
Firma del jefe directo de evaluador	Comentarios
Firma del evaluado	Comentarios

**Fuente:** Alíes, 2011 “Gestión de las competencias”, pág. 221.

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado.

### 2.3.6 Elementos de una competencia

Las competencias tienen un nombre, una definición, unos indicadores conductuales y unos requerimientos.

**Nombre:** Competencia; liderazgo.

**Definición:** Guiar e infundir en un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo para alcanzar los objetivos del mismos.

Se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado de los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humana aun cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige. El “Liderazgo de grupo”. Se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el liderazgo de personas se sustenta más en la capacidad de dirección del directivo.

#### 2.3.6.1 Indicadores conductuales

- Realizar reuniones con el equipo para realizar el seguimiento de tareas.
- Define funciones y responsabilidades del puesto.
- Establece objetivos del grupo en forma clara y equilibrada
- Brinda retro alimentación periódica sobre resultados.
- Motiva al grupo a generar expectativas de éxito.
- Establece un clima confianza entre los miembros del grupo.
- Aprovecha las sinergias individuales.
- Asume la responsabilidad en fracaso del grupo.
- Hace reflexionar al grupo sobre sus problemas o éxitos y sus causas.

- Fomenta la participación de todos los procesos de reflexión y toma de decisiones.
- Fomenta en el grupo un espíritu de “tarea común “de modo que vía la importancia de los aportes de los demás.
- Estimula la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.
- Genera un clima positivo y de seguridad en los colaboradores para que puedan expresar su opinión con toda la libertad. (Wayne M & Noe R, 2010, págs. 100-101)

### **2.3.6.2 Nivel de una competencia**

Es el conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar una acción efectiva en un determinado ámbito” y su buen ejercicio práctico consigue procesos de selección de personas efectivas y gestión de personas y talento exitosas.

Las graduaciones se pueden hacer de dos formas:

**Según el grado de exigencia:** La competencia es la más pero se colocan diferentes niveles de exigencia de acuerdo con el tipo de cargo; a mayor responsabilidad y nivel jerárquico, mayor exigencia.

**Según el grado de presencia de la competencia:** Se establecen diferentes niveles (bajo, medio, alto) con descripciones en cada categoría. Algunos autores incluyen una categoría que describe los comportamientos que indican ausencia en las competencias. (Wayne M & Noe R, 2010, págs. 102-104)

**Gráfico 3: Evaluación de desempeño**



**Fuente:** Alíes, 2011 “Gestión de las competencias”, pág. 194.

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado.

## 2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición de la palabra formal, porque en la realidad la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua.

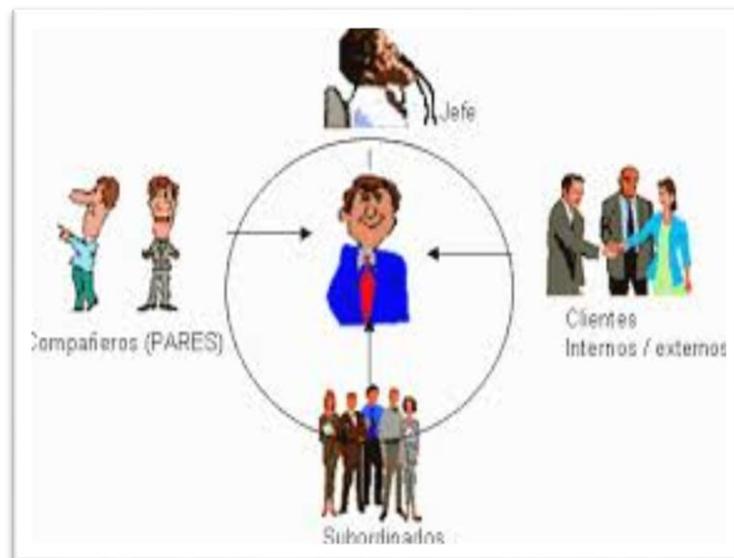
La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. (Wayne M & Noe R, 2010, pág. 239)

La evaluación del desempeño del talento humano como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de

desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobretodo, su contribución al negocio de la organización”.

Es un proceso a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. También es una técnica o procedimiento que nos permite apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los colaboradores. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados las responsabilidades asumidas y las características personales. (Chiavenato I, 2010, pág. 21)

#### Gráfico 4: Responsables de la evaluación de desempeño



**Fuente:** Lavanda, D, 2010, “Gestión Administrativa”, pág. 125.

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

Los involucrados en la evaluación del desempeño son:

#### **El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal, es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para la evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal. (Chiavenato I, pág. 341)

### **El individuo y el gerente**

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y sí el mayor interesado en ellas es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

### **El equipo de trabajo**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas. (Chiavenato I, 2010, págs. 344-346)

### **La evaluación de 360°**

Es la evaluación circular de desempeño en la que 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°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. (Chiavenato I, 2010, pág. 347)

## **La evaluación hacia arriba**

Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficiencia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales.

Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas. (Chiavenato I, 2011, pág. 139)

## **Comisión de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de Recursos Humanos y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y con la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. (Chiavenato I, 2011, págs. 140-144)

## **La gestión tecnológica en las organizaciones.**

La gestión tecnológica surge y se desarrolla en el seno de las empresas y su objetivo fundamental es el logro de una mejor vinculación investigación industria, sociedad, que debe entenderse como una relación de mercado. Esto implica comprender que este se rige fundamentalmente por leyes de oferta y demanda. La gestión busca integrar el proceso de cambio tecnológico con los aspectos estratégicos y operativos del control y la toma de decisiones de la empresa. Así, se concibe la tecnología como un arma competitiva y como tal, debe constituir un punto esencial del planteamiento estratégico a largo plazo.

Está constituida por los conceptos y proposiciones sobre las relaciones entre los conceptos, modelos y teorías sobre los procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, relacionadas con las tecnologías en organizaciones, empresas, países y regiones. (Dias L, 2012, pág. 21)

### **Evaluación tecnológica**

En la evaluación tecnológica se consideran básicamente los siguientes elementos; seguridad, eficacia, efectividad, utilidad, impacto económico, consecuencias sobre la organización de los servicios, implicaciones éticas e impacto social. Los métodos de la evaluación suelen ser tanto generales como específicos.

Selección.- Con respecto a la tecnología, las decisiones al respecto se refieren al proceso de selección de la tecnología adecuada, que no siempre es la tecnología de automatización y robotización más avanzada. Hay que analizar con cuidado en cada caso una cantidad de factores para llegar a la decisión más acertada. Las cantidades a producir, las características técnicas de los productos, la disponibilidad de capital de inversión, la flexibilidad requerida, etc.

El mejor procedimiento consiste en analizar qué tareas crean valor agregado deben ser suprimidas mediante tecnologías simples o automatizaciones de bajo costo. Las tareas que si crean valor agregado deben ser tratadas en lo posible mediante un proceso gradual, que comienza por lograr un cabal dominio y simplificación de la tarea con

tecnologías tradicionales, sigue con una pre automatización, con tecnologías simples, de bajo costo; y culmina, cuando corresponda, con la instalación de altas tecnologías. (Toro F, 2011, pág. 10)

### **Criterios de evaluación.**

Desempeño en el cumplimiento de metas: es la evaluación con base a las metas verificables y es de gran ayuda para la evaluación del desempeño, dependerá de una planeación coherente, integrada y entendida, orientada al alcance de objetivos específicos. El lograr establecer metas inteligentes y planear los programas para llevarla a cabo, constituye tal vez uno de los juicios de evaluación del desempeño de los administradores.

Sin embargo, existe el factor suerte, que ha beneficiado a muchos administradores sin haber tenido una administración eficaz y eficiente, han obtenido un ascenso, mientras que otros factores ajenos a los administradores, impidieron lograr los objetivos, adjudicándole el fracaso.

En definitiva, la evaluación con base en los objetivos verificables no es concluyente para la correcta evaluación del desempeño, debe completarse con una evaluación del la persona como tal.

Desempeño como administradores: a los administradores se les debe evaluar según como comprenden y ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Entonces las normas a aplicar son los fundamentos de administración. (Hellriegel, 2013, pág. 132)

### **Proceso de evaluación.**

El proceso de evaluación se basa en determinar cómo los administradores establecen los objetivos y como los ejecutan, al evaluar las metas se debe considerar si las metas formuladas eran alcanzables, si los factores fuera del control del individuo ayudaron o se interpusieron en el logro, también si el individuo insistió en lograr metas obsoletas, sin la intención de haberlas mejorado. (Hellriegel, 2013, pág. 134- 137)

## **Temas de evaluación.**

Evaluación subjetiva u objetiva: se trata de que la evaluación debe enfocarse en los resultados, sin perderse en el “juego de los números”, esto quiere decir que las cifras pueden manipularse y adaptarlas a los individuos, desvirtuando el objetivo de la evaluación.

Juicio o autoevaluación: se basa en la filosofía de administración por objetivo (APO) y está enfatizada en el autocontrol y la autodirección, no sin antes haber establecido los objetivos verificables, los subordinados tienen control personal, más sin embargo, el superior mantiene su autoridad para resolver polémicas del objetivo, que es la base para la evaluación del desempeño.

**Evaluación del desempeño anterior o del desarrollo futuro:** se debe aprender de los errores, estos conocimientos se transformarán en planes de desarrollo para el futuro.

**Tipos de revisiones:** Consta de tres tipos de revisión:

La revisión exhaustiva formal debe realizarse una vez al año, aunque se recomienda hasta tres veces por año en el caso de una persona nueva en el puesto, estas deben ser complementadas con las revisiones periódicas o de avances pudieran realizarse cada trimestre o cada mes y ayuda a determinar la incongruencia de objetivos planeados con condiciones de incertidumbre y finalmente la evaluación permanente del desempeño se realiza diariamente enfatizando en el autocontrol, permite prever una pequeña falla que pudiera convertirse en un gran problema (Hellriegel, 2013, pág. 138)

### **2.4.1 Importancia de la evaluación de desempeño**

La evaluación del rendimiento busca tanto hacer un juicio de lo logrado por el empleado en el pasado, como mejorar su desempeño futuro. Al evaluar lo que se ha logrado se tiene muchos beneficios para el gerente entre los que se destacan los siguientes:

- Proporciona elementos objetivos de juicio para otorgar incentivos o llamadas de atención.

- Da las bases para otorgar promociones, transferencias o incluso el despido. Permite identificar empleados con un alto potencial de desarrollo.
- Valida los procedimientos de selección de personal.
- Evalúa la efectividad de los programas de capacitación.

Además la evaluación del desempeño proporciona información para mejorar el rendimiento futuro del empleado.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimientos sobre los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Cuando un trabajador es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

**Gráfico 5: Objetivos de la evaluación de desempeño**

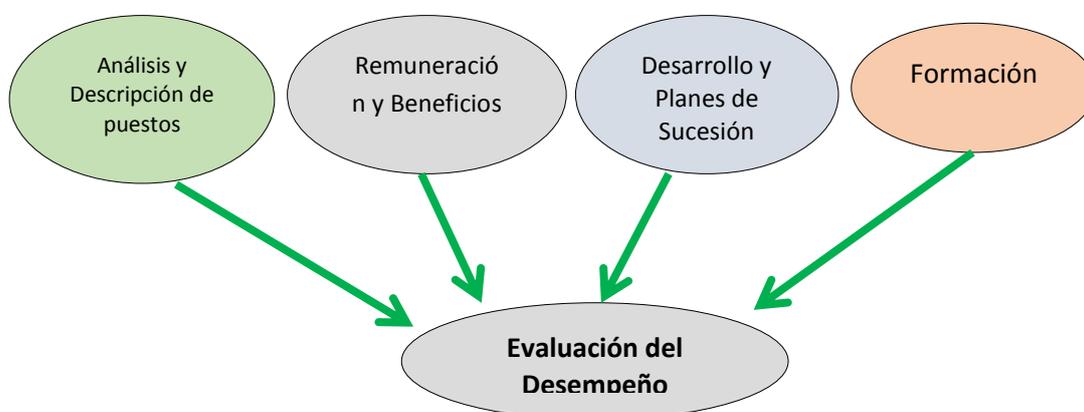


**Fuente:** Chiavenato Idalberto 211 Gestión Administrativa, pág. 221  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**2.4.2 Relación de la Evaluación del Desempeño con otros subsistemas de Talento Humano:**

La evaluación de desempeño es una herramienta que es utilizada dentro del proceso de Recursos Humanos y guarda una relación con los diferentes subsistemas, tales como: el subsistema de Remuneraciones y Beneficios, Desarrollo y Planes de Sucesión, y por último la Formación. En la siguiente gráfica se mostrará la relación del desempeño con los otros subsistemas.

**Gráfico 6: Relación de la evaluación del desempeño con otros subsistemas de Talento Humano**



**Fuente:** ALLES, Martha. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos:  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

### **2.4.3 Usos de la Evaluación de Desempeño**

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

#### **Planeación de recursos humanos.**

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos que permanezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. La planeación de la sucesión en los puestos administrativos es una preocupación fundamental de todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo. (Roble G, 2010, págs. 54-56)

#### **Seguimiento y selección**

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una empresa muestran ciertos comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. Estos datos representan puntos de comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. Estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones

de la prueba. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

### **Capacitación y desarrollo.**

“La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo”. (Roble G, 2010, pág. 177)

#### **2.4.4 Alcance de la Evaluación del Desempeño**

##### **a) Para la organización.**

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

##### **b) Para el jefe inmediato**

Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

##### **c) Para el trabajador**

Muchos autores consideran que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados

alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se da una mejoría de su parte. El trabajador puede entonces perfeccionarse, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores. : (Fernández, 2012, págs. 200-204)

#### **2.4.5. Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- **Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el trabajo, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- **Políticas de Compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior, puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no se precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otras. (Davis, 2011, págs. 111-117)

#### **2.4.6. Elementos Generales de la Evaluación del Desempeño**

Las organizaciones pueden hacer muchas cosas para ayudar a los gerentes a ser más precisos cuando realizan las evaluaciones de desempeño.

##### **a) Formato de la escala de evaluación**

Las evaluaciones de desempeño suelen ser más precisas cuando las escalas de evaluación utilizadas son exactas. Cada aspecto del desempeño debe definirse y calificarse por separado y después sumarse las puntuaciones para determinar la evaluación general. Además, no debe pedirse a los gerentes que evalúen grupos grandes de empleados y mucho menos calificar al mismo tiempo a todos.

##### **b) Auxiliares de memoria.**

Los diarios de comportamiento y los expedientes de incidentes fundamentales son auxiliares de memoria útiles. Cualquiera que tenga que ver con la evaluación debe registrar regularmente los comportamientos o resultados buenos o malos que se relacionan con el desempeño de un empleado o un equipo.

##### **c) Capacitación del evaluador.**

La precisión del proceso de evaluación también puede mejorarse mediante una capacitación que se centre en mejorar las habilidades de observación de los evaluadores.

##### **d) Recompensas.**

Una de las causas de inexactitud en las evaluaciones es la falta de motivación del evaluador sin recompensas.

##### **e) Evaluadores múltiples Del Desempeño**

Una forma innovadora de ofrecer retroalimentación a los empleados es el sistema de EVALUACIÓN DE 360 GRADOS. “Este modelo de evaluación del desempeño ha estado disponible durante varios años; pero sólo hasta hace poco se ha simplificado su

uso, gracias a un nuevo software basado en Internet. Consiste en recopilar evaluaciones de un empleado a partir de diversas fuentes supervisores, subordinados, colegas dentro de la organización gente externa a ésta con la que el empleado hace negocios y hasta evaluaciones personales de los interesados. La identidad de los asesores no se revela al empleado. Los evaluadores múltiples actúan como grupo ya que generan evaluaciones especialmente precisas, pues la discusión entre los integrantes del equipo ayuda a superar cualquier error y sesgo individual. (Jaime, 2010, págs. 68-69)

#### **2.4.7 Tipos de evaluación del Desempeño**

- Retroalimentación de 360 grados
- Manejo por objetivo
- Escala de calificación (Roble G, 2010, pág. 145)

##### **2.4.7.1 Entrevistas de evaluación**

La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación. De hecho, las sesiones de revisión del desempeño con frecuencia generan hostilidad y pueden causar más daños que beneficios a la relación empleado-administrador. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica. El administrador que haga la revisión deberá usar todo el tacto posible al discutir áreas que necesiten de una mejora. Los administradores deben ayudar a los empleados a comprender que no son los únicos sometidos a evaluación. Los administradores encargados de evaluar deben enfatizar su responsabilidad por el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyo.

La entrevista de evaluación tiene definitivamente el potencial de una confrontación y de debilitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora de una manera considerable cuando se utilizan varias fuentes de información, incluyendo tal vez la autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se use, los empleados desconfiarán de un sistema que no comprenden.

Los supervisores realizan por lo general una entrevista formal de evaluación al final del periodo de valoración de un empleado. Por lo común, los empleados saben cuándo tendrá lugar esa entrevista, y su ansiedad tiende a aumentar si el supervisor demora la reunión. Las entrevistas con los empleados de alto desempeño con frecuencia son experiencias agradables para todas las partes implicadas. Sin embargo, los supervisores pueden mostrarse renuentes a reunirse cara a cara con los empleados que tienen un desempeño deficiente. Ellos tienden a posponer estas entrevistas por la ansiedad que provocan en ambas partes. (Chiavenato I, 2012, págs. 250-251)

#### **2.4.8 Características de un sistema eficaz de evaluación**

El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también que hace en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, transferencias o las terminaciones de contratos. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe ciertas características.

Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño pero que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de: grupos. El sistema debe informar honestamente a las personas cómo están posición dentro de la organización.

- Criterios relacionados con el trabajo
- Estandarización
- Evaluadores capacitados
- Comunicación abierta y continua
- Revisión del desempeño
- Proceso justo (Chiavenato I. , 2012, pag.252)

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

“Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

#### **2.4.8.2 La entrevista de evaluación del desempeño**

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación. (Ponce J, 2012, pág. 144)

#### **2.4.8.3 Las siete claves del desempeño**

La excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Covey habla de siete claves para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores:

1. Gozar de atribuciones.
2. Acuerdos del desempeño para ganar ganar.
3. Nuevo papel del líder.
4. Realimentación de 360°.
5. Autoevaluación y evaluación de! Equipo.
6. Remuneración basada en el! valor agregado .
7. Iniciativa (Chiavenato I, 2012, pág. 324).

#### **2.4.8.4 Comisión de valuación de puestos**

La cual debe ser aprobada por el departamento de línea y por la dirección de la organización. La comisión de valuación sirve para facilitar este trabajo de aprobación, y está compuesta por el responsable de la administración de sueldos y salarios y analistas, por directores de las áreas pertinentes y, además, por los gerentes y jefes interesados. Dicha comisión llega a una solución armónica e integrada, lo cual garantiza la plena aceptación y desarrollo del programa. (Mondy G, 2010, pág. 12).

#### **2.4.8.5 Entrevistas de evaluación**

La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación. De hecho, las sesiones de revisión del desempeño con frecuencia generan hospitalidad y pueden causar más daños que beneficios a la relación empleado administrador.

Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica.

El administrador que haga la revisión deberá usar todo el tacto posible al discutir áreas que necesiten de una mejora.

Los administradores deben ayudar a los empleados a comprender que no son los únicos sometidos a evaluación. Los administradores encargados de evaluar deben enfatizar su responsabilidad por el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyo.

La entrevista de evaluación tiene definitivamente el potencial de una confrontación y de debilitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora de una manera considerable cuando se utilizan varias fuentes de información, incluyendo tal vez la autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se use, los empleados desconfiarán de un sistema que no comprenden. (Mondy G, 2010, págs. 13-14)

#### **2.4.9 Sistema de Evaluación del Desempeño.**

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de “igual compensación por igual labor”. (Mondy G, 2010, pág. 48)

### **2.4.9.1 Utilidad y propósito del sistema de monitoreo**

El sistema parece ser muy útil para monitorear las tendencias de cambio y el impacto de los programas a medida que las narraciones reflejan los cambios concretos que han ocurrido en las vidas de las personas de referencia en un plazo de tiempo específico.

Hay varias razones de por qué una amplia gama de organizaciones se ha dado cuenta de que el monitoreo de MSC es muy útil e incluye lo siguiente:

Es un buen medio para identificar los cambios inesperados.

Es una buena forma de identificar claramente los valores que prevalecen en una organización y mantener una discusión práctica sobre cuáles de estos valores son los más importantes. Esto ocurre cuando la gente considera detenidamente y discute cuáles son los aspectos más importantes. Esto puede ocurrir a todos los niveles de la organización.

Es una forma participativa de monitoreo que no requiere destrezas profesionales especiales. Comparado con otros enfoques de monitoreo, es fácil comunicarse a través de las culturas. No hay necesidad de explicar qué es un indicador. Todos pueden contar narraciones sobre los acontecimientos que crean que son significantes.

Anima a realizar un análisis y a recopilar información porque la gente tiene que explicar por qué creen que un cambio es más significativo que otro.

Puede crear una capacidad de personal para analizar la información y conceptualizar el impacto.

Puede ofrecer una imagen clara de lo que está sucediendo, en vez de simplificar la imagen donde los desarrollos organizativos, sociales y económicos se reducen a una sola cifra.

Se puede usar para monitorear y evaluar iniciativas ascendentes que no han predefinido los resultados comparándolos con los que se tienen que evaluar. (CCDB, 2000:4, Bangladesh

#### **2.4.9.2 Características principales MSC.**

**Monitoreo sin indicadores:** MSC no hace uso de indicadores predefinidos, especialmente de los que deben ser considerados y evaluados.

**El enfoque de la “narración:** Las respuestas a la cuestión principal acerca del cambio aparecen a menudo en forma de narraciones de quién hizo qué, cuándo y por qué, y las razones de por qué fue importante.

**Monitoreo MSC** se creó en primer lugar como un medio para monitorear los cambios en el desarrollo de un proyecto de ayuda. Creemos que también puede usarse para propósitos de evaluación.

**Monitoreo de impacto:** A diferencia de las técnicas tradicionales de monitoreo que se enfocan en gran parte en monitorear actividades y rendimiento, MSC se enfoca en monitorear los resultados y el impacto intermedio.

Por sugerencia de los autores MCS puede ser afinada a través del desarrollo de los siguientes métodos:

- Incorporación en un programa de planificación.
- Análisis participativo de las historias en masa
- Mejorando el proceso de retroalimentación.

#### **2.4.9.3 Pasos para la implementación del MCS.**

MCS es una metodología emergente y muchas adaptaciones han sido hechas, las cuales van a ser mencionadas en forma general:

- Realiza entrevistas y recolecta la información necesaria para escribir Motivación de actores. Inducción y comprensión de la metodología.

- Identificación de los Dominios del Cambio. Se refiere a qué tipo de cambios observar, pueden ser sobre el impacto que se cree ha generado un proyecto, los cambios en el nivel de vida, en el acceso a mercados, en actitudes frente al medio ambiente, etc.
- Definición del periodo de reporte. Como CMS es una metodología de monitoreo puede realizarse con cierta periodicidad, en el caso de la evaluación se determina el tiempo de recolección y análisis de la información.
- Selección de historias de CMS. Debido a la gran cantidad de historias que usualmente surgen en este proceso, la metodología sugiere una selección de abajo hacia arriba, donde la primera evaluación sea realizada por los mismos recolectores de historias, las organizaciones locales hasta los donantes.
- Retroalimentación de resultados del proceso de selección.
- Verificación de las historias
- Cuantificación: (Cuando un cambio es reiterado en circunstancias similares, en ocasiones es conveniente identificar cuántos son los beneficiarios, cuántos efectos y de qué clase)
- Análisis de los cambios: Hay una verificación del proceso desarrollado, ¿quién participó?, ¿cómo analizar el contenido?, ¿qué concluir a partir de los cambios identificados en cada dominio?, ¿cuáles podrían ser las lecciones aprendidas en el proceso de aplicación de la metodología?, son algunas de las preguntas a resolver en esta parte del proceso.
- Revisión del sistema: En la metodología este punto sirve para reevaluar la metodología y registrar el aporte.

#### **2.4.9.4 Sesgos en MCS**

A menudo esta metodología tiende a favorecer historias exitosas en lugar de las no exitosas, sin embargo, si se requiere es posible diseñar un dominio especial para capturar historias negativas.

Subjetividad en el proceso de selección; el proceso de selección es subjetivo dado que es una expresión de los valores de las personas que están en el jurado, por eso es importante ser consciente de quién está y quién no está representado en el jurado.

Existen también sesgos hacia un punto de vista más popular. Puede ocurrir que en el proceso de selección de historias aquellas opiniones no populares o severas pueden ser silenciadas por la mayoría de votos.

Este tema necesita ser considerado en el momento de selección

#### **2.4.9.5 Proceso de Narraciones del CMS.**

El núcleo del proceso de Narraciones del MSC es una pregunta similar a esta:

“Si damos marcha atrás al mes pasado, ¿cuál cree que fue el cambio más significativo en [dominio de cambio en particular]?”

Una pregunta similar se plantea cuando las respuestas a la primera pregunta son examinadas por otro grupo de participantes:

“Entre todos estos cambios significativos, ¿cuál cree que fue el cambio más significativo de todos?”

Este proceso ofrece un medio simple de entender una gran cantidad de información compleja recopilada por muchos participantes de diferentes entornos. Decir en cada nivel la opción de los cambios significativos que se han hecho al nivel más alto es el componente esencial de todo el proceso.

Esto ayuda a reajustar el enfoque de las investigaciones para lograr un cambio significativo en cada periodo posterior. (Dart, 2010, pág. 220)

#### **2.4.9.6 MSC como un tipo específico de monitoreo**

Cuando Rick documentó por primera vez MSC, miró los diferentes tipos de resultados que podía ser monitoreados y se dio cuenta de cómo las diferentes formas de monitoreo eran necesarias para seguir los diferentes tipos de resultados. Estos factores se encuentran resumidos en la tabla que aparece a continuación. (Daft R, 2010, págs. 225-229)

#### **2.4.9.7 MSC como evaluación de programa**

Las conclusiones de la evaluación de programa pueden servir tres propósitos primarios: “presentar las opiniones, facilitar las mejoras y generar el conocimiento”. MSC puede usarse para los tres propósitos.

Presentar las opiniones según nuestro entender, MSC no se ha usado como una sola técnica para producir opiniones sumativas sobre el éxito general de un programa. Tendríamos serias dudas sobre la intención de usar MSC de esa manera. La mayoría de las evaluaciones se benefician por el uso de diferentes métodos mezclados (por ejemplo, participativo y experto, deductivo e inductivo).

MSC se puede usar como una actividad creada en una evaluación sumativa o como una actividad que precede una evaluación sumativa. En ambos casos, MSC puede proveer una abundancia de material de estudio con casos para apoyar e ilustrar los argumentos que se desarrollan durante la evaluación. Los informes del proceso de selección también pueden proveer una buena cantidad de criterios satisfactorios dando a conocer los criterios que los evaluadores usan, al igual que otros participantes en el proceso de evaluación (Dart y Davies 2013, pág.242). .

Generar conocimiento el tercer propósito de Patton está relacionado con el conocimiento por medio de la evaluación, especialmente el conocimiento que se puede exportar más allá del programa que inquieta a otros y que pueda poner en uso este

conocimiento. Este es un intento típico de la evaluación teoría-guía, de la clase que Pawson y Tilley proponen en su libro *Evaluación Realista*.

Por encima, MSC no parece estar equipada para este propósito y aún no le hemos visto usarse de esta manera. No obstante, si vemos narraciones MSC como estudios de mini casos, es de imaginar que las narraciones podría ser una rica fuente de hipótesis sobre cómo las cosas funcionan en los programas. MSC se podría usar, en parte, para identificar relaciones causales entre actividades particulares y los resultados en las narraciones y entonces recomendar encuestas sistemáticas sobre el incidente de estas actividades y su relación con los resultados.

Facilitar las mejoras MSC se diseñó originalmente para el segundo propósito de evaluación de Patton. Además, parece que es al que mejor se adapta: facilitar las mejoras. MSC puede permitir a las organizaciones enfocar su trabajo hacia direcciones explícitamente valoradas y alejarse de las direcciones menos valoradas. Incluso dentro de las muchas narraciones SC positivas, hay elecciones que se pueden hacer sobre a cuál responder y cuál dejar a un lado por el momento. Estas selecciones vienen por medio de la diversidad de narraciones identificadas por los participantes. (Davies, 2012, pág. 333- 338).

#### **2.4.10. Técnicas graduales de Evaluación del Desempeño.**

La evaluación adopta varios niveles, esto obedece a la cantidad de personas involucradas y el nivel jerárquico que ocupa el evaluado

Antes de iniciar el proceso se debe decidir qué nivel o niveles jerárquicos se evaluarán, los objetivos a alcanzar e identificar las necesidades de la organización. Las evaluaciones por escalas graduales podrán ser:

- **Evaluación 270°**

Participa en el proceso el superior jerárquico, el subalterno, el colega y el evaluado.

- **Evaluación 180°**

Participa en el proceso el superior jerárquico, el colega y el evaluado.

#### • Evaluación 90°

Participa en el proceso el superior jerárquico y el evaluado. (Chiavenato, I. 2011, pág. 156)

#### 2.4.11 Técnicas de Evaluación del Desempeño

##### Metodología del Cambio más Significativo

La técnica del cambio más significativo es una forma de monitoreo y evaluación participativa. Es participativa porque muchos interesados en el proyecto están implicados tanto en la decisión de las clases de cambios que deben registrarse como en el análisis de los datos. Es una forma de monitoreo porque tiene lugar a lo largo del ciclo del programa y ofrece información que sirve de ayuda para la administración del programa. Contribuye a la evaluación porque provee información acerca del impacto y los resultados que pueden usarse a fin de evaluar el rendimiento del programa en su totalidad. (Darft R, 2010, pág. 300)

#### 2.5 REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; Que, el artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador determina que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; Que, el artículo 233 de la Constitución de la República del Ecuador señala que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones. (MSP, 2011, pág. 104)

### **2.5.1 Régimen interno de administración del talento humano de los deberes, derechos y prohibiciones**

“Art. 23.-De su cumplimiento.-De conformidad con lo que determina el artículo 50 de la LOSEP, el Ministerio de Relaciones Laborales y la UATH o la que hiciere sus veces, vigilará el cumplimiento de los deberes, derechos y prohibiciones de las y los servidores establecidos en la citada ley y este Reglamento General”. (MSP, 2012, pág. 224)2.5.2 Modelo de atención integral de salud

### **2.5.3 Sector salud**

#### Definición

El Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI) es el conjunto de estrategias, normas, procedimientos, herramientas y recursos que al complementarse, organiza el Sistema Nacional de Salud para responder a las necesidades de salud de las personas, las familias y la comunidad – el entorno, permitiendo la integralidad en los niveles de atención en la red de salud.

Por tanto el MAIS-FCI define como van a interactuar los actores de los sectores público y privado, los miembros de la red de servicios de salud y la comunidad para llevar a cabo acciones conjuntas que permitan dar soluciones integrales a las necesidades o problemas de salud de la comunidad contribuyendo de esta manera a mejorar su calidad de vida.

Orientar el accionar integrado de los actores del Sistema Nacional de Salud hacia la garantía de los derechos en salud y el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir al mejorar las condiciones de vida y salud de la población ecuatoriana a través de la implementación del Modelo Integral de Salud Familiar Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI) bajo los principios de la Estrategia de Atención Primaria de Salud Renovada, y transformar el enfoque médico biológico, hacia un enfoque integral en salud centrado en el cuidado y recuperación de la salud individual, familiar, comunitaria como un derecho humano. (Ministerio de Salud Pública, pág. 54).

#### **2.5.4 Intercultural**

Integrar y consolidar la estrategia de Atención Primaria de Salud Renovada (APS-R) en los tres niveles de atención, reorientando los servicios de salud hacia la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, fortalecer el proceso de la recuperación, rehabilitación de la salud y cuidados paliativos para brindar una atención integral, de calidad y de profundo respeto a las personas en su diversidad y su entorno,<sup>21</sup> con énfasis en la participación organizada de los sujetos sociales.

#### **2.5.5 Objetivos estratégicos para el fortalecimiento del Modelo de Atención Integral De Salud**

La Constitución Ecuatoriana desde una visión integral de la salud, establece los principios que deben orientar la estructuración e implementación del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS): igualdad, equidad, calidad; universalidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad, suficiencia, bioética, y no discriminación, con enfoque de género y generacional.

#### **Principios del Modelo de Atención Integral de Salud**

Garantía de los derechos de las y los ciudadanos y la corresponsabilidad en el cumplimiento de los deberes hacia los otros, sus comunidades y la sociedad. La garantía de derechos implica generar condiciones para el desarrollo de una vida saludable y el acceso universal a servicios de salud integrales, integrados y de calidad, a través de mecanismos de organización, provisión, gestión y financiamiento adecuados y suficientes para cubrir a toda la población, eliminando las barreras de acceso a la salud. Universalidad: es la garantía de acceso a iguales oportunidades para el cuidado y atención integral de salud de toda la población que habita en el territorio nacional independientemente de la nacionalidad, etnia, lugar de residencia, sexo, nivel de educación, ocupación, ingresos. La articulación y funcionamiento de la Red Pública Integral de Salud y red complementaria para garantizar el acceso a servicios de excelencia a toda la población.

**Integralidad:** desde una visión multidimensional y biopsicosocial de la salud individual y colectiva, actuando sobre los riesgos y condiciones que afectan la salud; identificando

y potenciando los factores protectores de la salud. Articula acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación, cuidados paliativos de las personas, familias, comunidad y su entorno. Interrelaciona y complementa actividades sectoriales, ciudadanas, y los diversos sistemas médicos (medicina formal / medicinas ancestrales / medicinas alternativas).

**Equidad:** Eliminación de diferencias injustas en el estado de salud; acceso a la atención de la salud y ambientes saludables; trato equitativo en el sistema de salud y en otros servicios sociales. La equidad es un requisito para el desarrollo de las capacidades, las libertades y el ejercicio de los derechos de las personas.

**Continuidad:** Es el seguimiento al estado de salud de las personas; las familias, el control de los riesgos y factores determinantes para la salud y su entorno; atención de cualquier episodio de enfermedad específica hasta su resolución o su rehabilitación.

**Participativo:** Generando mecanismos que contribuyan a la participación activa de las personas y los colectivos en la toma de decisiones sobre las prioridades de intervención, la asignación y el uso de los recursos, y en la generación de una cultura de corresponsabilidad y auto cuidado.

**Desconcentrado:** Transferencia de competencias de una entidad administrativa del nivel nacional a otra jerárquicamente dependiente (nivel zonal, distrital, local), siendo la primera la que mantiene la rectoría y asegura su calidad y buen cumplimiento.

**Eficiente, eficaz y de calidad:** Optimización y uso racional de los recursos, orientados a la satisfacción de las necesidades de las personas, principalmente de los grupos poblacionales más desprotegidos o en situación de riesgo. La eficiencia del gasto se define como la implementación de mecanismos y procedimientos que garanticen el uso adecuado y un mayor rendimiento de los recursos.

Que la expresión médico-paciente que reflejaba la relación entre la comunidad y la institución en el anterior modelo, se cambia a la relación equipo de salud-persona sujeto de derechos o ciudadano.

Que la gestión y atención busque no solo resultados institucionales sino fundamentalmente resultados de impacto social, para mejorar la calidad de vida. (MSP, 2012, págs. 53-58)

## **2.5.6 Ley orgánica de Salud**

### **Capítulo I**

Art. 2.- Finalidad y Constitución del Sistema.- El Sistema Nacional de Salud tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho a la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionamiento sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes.

Art. 3.- Objetivos.- El Sistema Nacional de Salud cumplirá los siguientes objetivos:

Garantizar el acceso equitativo y universal a servicios de atención integral de salud, a través del funcionamiento de una red de servicios de gestión desconcentrada y descentralizada.

Proteger integralmente a las personas de los riesgos y daños a la salud; al medio ambiente de su deterioro o alteración.

Generar entornos, estilos y condiciones de vida saludables.

Promover, la coordinación, la complementación y el desarrollo de las instituciones del sector.

Incorporar la participación ciudadana en la planificación y veeduría en todos los niveles y ámbitos de acción del Sistema Nacional de Salud.

## **Capítulo II DEL PLAN INTEGRAL DE SALUD**

Art. 5.- Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el Sistema Nacional de Salud implementará el Plan Integral de Salud, el mismo que garantizado por el Estado, como estrategia de Protección Social en Salud, será accesible y de cobertura obligatoria para toda la población, por medio de la red pública y privada de proveedores y mantendrá un enfoque pluricultural.

Este plan contemplará:

Un conjunto de prestaciones personales de prevención, detección, diagnóstico, recuperación y rehabilitación de la salud. Este incluye la provisión de los servicios y de los medicamentos e insumos necesarios en los diferentes niveles de complejidad del Sistema, para resolver problemas de salud de la población conforme al perfil epidemiológico nacional, regional y local.

Acciones de prevención y control de los riesgos y daños a la salud colectiva, especialmente relacionados con el ambiente natural y social.

Acciones de promoción de la salud, destinadas a mantener y desarrollar condiciones y estilos de vida saludables, individuales y colectivas y que son de índole intersectorial.

Art. 6.- Modelo de Atención.- El Plan Integral de Salud, se desarrollará con base en un modelo de atención, con énfasis en la atención primaria y promoción de la salud, en procesos continuos y coordinados de atención a las personas y su entorno, con mecanismos de gestión desconcentrada, descentralizada y participativa. Se desarrollará en los ambientes familiar, laboral y comunitario, promoviendo la interrelación con la medicina tradicional y medicinas alternativas.

## **Capítulo III DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Art. 26.- El Ministerio de Salud Pública, con el apoyo del Consejo Nacional de Salud, propondrá a las entidades formadoras la política y el Plan Nacional para el desarrollo de los recursos humanos en salud, que considere la armonización de la formación en

cantidad y calidad con enfoque pluricultural, conforme a las necesidades de la población y del mercado de trabajo.

En el ámbito público, desarrollará la carrera sanitaria considerando los aspectos de calidad del empleo, régimen laboral y salarial, productividad del trabajo, calidad de los servicios y gobernabilidad gestión de personal e incentivos basados en evaluación de desempeño, ubicación gráfica y manejo de riesgo.

El Ministerio de Salud Pública, en coordinación con las facultades de Ciencias Médicas y de la Salud, y los gremios profesionales, impulsará los procesos de certificación y recertificación para la actualización del ejercicio profesional de salud. (MSP, 2012, págs. 94-96)

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 IDEA ADEFENDER**

El Diseño de un sistema de Evaluación del desempeño basado en competencias para el talento humano del Hospital “DR.PUBLIO ESCOBAR G, mejorará de forma eficiente y eficaz el desarrollo de las actividades dentro de la Institución.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar este trabajo utilizaremos datos cualitativos, estos aportaran la realidad de los enfoques de las actividades realizadas, tales como estructura organizativa, niveles de comunicación, toma de decisiones.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Los tipos de investigación que se utilizaran para efectos de este trabajo son, la investigación de campo la misma que me permitirá recolectar datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, y la investigación descriptiva que nos permitirá obtener información de cómo se origina los problemas suscitados en el Hospital Básico “PUBLIO ESCOBAR G”.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Actualmente en el Hospital básico “Dr. Publio ESCOBAR G” del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo existen 62 trabajadores laborando en las diferentes áreas que tiene la institución.

Para la realización de este trabajo de investigación se ha considerado el apoyo del siguiente grupo humano y se determinó que la población es infinita, por lo se tomara a todos los colaboradores de la Institución.

## **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.5.1 Métodos**

Para la realización de la investigación, se empleará los siguientes métodos.

#### **Método Deductivo**

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicar particulares. Con este método podremos llegar al conocimiento de todos los aspectos que abarca para realizar una evaluación del desempeño, que logrará mejorar la atención a los pacientes del Hospital Básico de Colta, “DR. PUBLIO ESCOBAR G”, a través de un seguimiento y evaluación de resultados.

#### **Método Inductivo**

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

### **3.5.2 Técnicas de investigación.**

#### **Encuestas**

“Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de la persona encuestada. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”

Se realizará encuestas al personal que labora en el Hospital Básico de Colta, con la finalidad de obtener información de primera mano, para lo cual se utilizará una serie de preguntas abiertas y cerradas.

### **Entrevistas**

Es una técnica “orientada a establecer contacto directo con las personas que consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, la entrevista tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta”

Con el apoyo de esta técnica se obtendrá principalmente información del personal que labora en el Hospital.

### **Observación**

“La observación directa es aquella a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones de la realidad social”

A través de la observación directa en las diferentes áreas del Hospital se podrá evidenciar y visualizar más de cerca la problemática, obtener información sobre cómo se están llevando a cabo las actividades y procesos dentro de la misma, y así realizar una evaluación de desempeño al talento humano.

### **3.5.3 Instrumentos.**

Los instrumentos como la filmadora y el cuaderno de notas se utilizarán para la observación y la entrevista

La cámara digital y el cuestionario físico se utilizarán para realizar las encuestas a los colaboradores del hospital. (Soriano, 2010, págs. 63-65)

### 3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DEL HOSPITAL BÁSICO DE COLTA “DR.PUBLIO ESCOBAR G”.

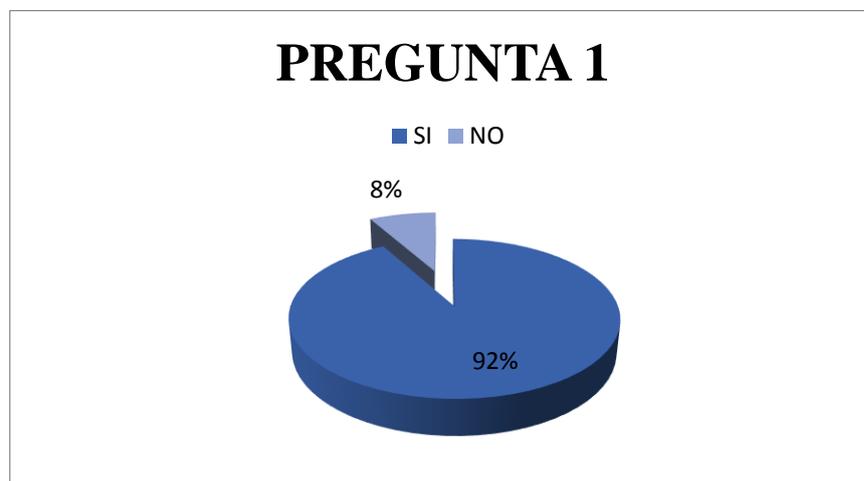
1.- ¿Cree usted que es importante diseñar un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias para el desarrollo de la organización y de sus colaboradores?

**Tabla 4: Pregunta 1**

INDICADOR	F1	%
SI	57	92%
NO	5	8%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 7: Pregunta 1**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 57 empleados que corresponde al 92% indican que si debería diseñar el sistema de evaluación de desempeño basado en competencias para el hospital, mientras que 5 empleados que corresponde al 8% señala que no se debería.

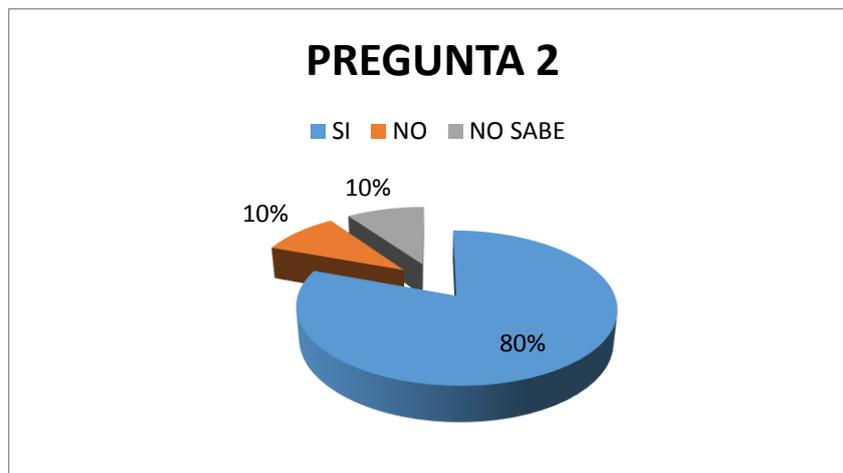
**2.- ¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño basado en competencias es un proceso positivo para la organización?**

**Tabla 5: Pregunta N° 2**

INDICADOR	F1	%
SI	50	80%
NO	6	10%
NO SABE	6	10%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 8: Pregunta N° 2**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 50 empleados que corresponden al 80% indican que el sistema de evaluación de desempeño es un proceso positivo para el hospital; 6 empleados que corresponden al 10% señalan que no conveniente la aplicación de este sistema; mientras que 6 empleados que corresponden al 10% no saben que es un sistema de evaluación del desempeño.

3.- ¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño puede verse afectado por diversos factores como problemas personales, laborales e inclusive relaciones de amistad?

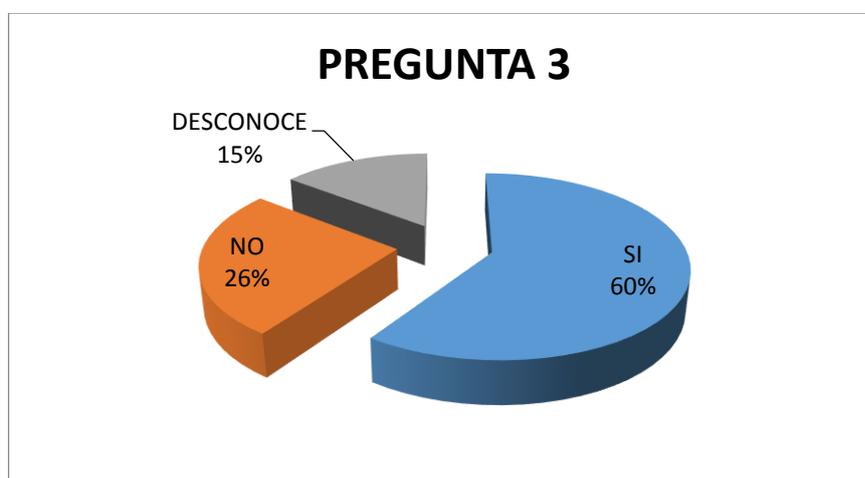
**Tabla 6: Pregunta N° 3**

INDICADOR	F1	%
SI	37	60%
NO	16	26%
DESCONOCE	9	15%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 9.- Pregunta N° 3**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 37 empleados que corresponde al 60% indican que son afectados por las relaciones laborales, personales e inclusive de amistad; 16 empleados que corresponden al 26% manifiesta que no son afectados; mientras que 9 empleados que corresponden al 15% desconocen.

**4.- ¿El Sistema de evaluación de Desempeño mejorara las relaciones inter personales entre los colaboradores?**

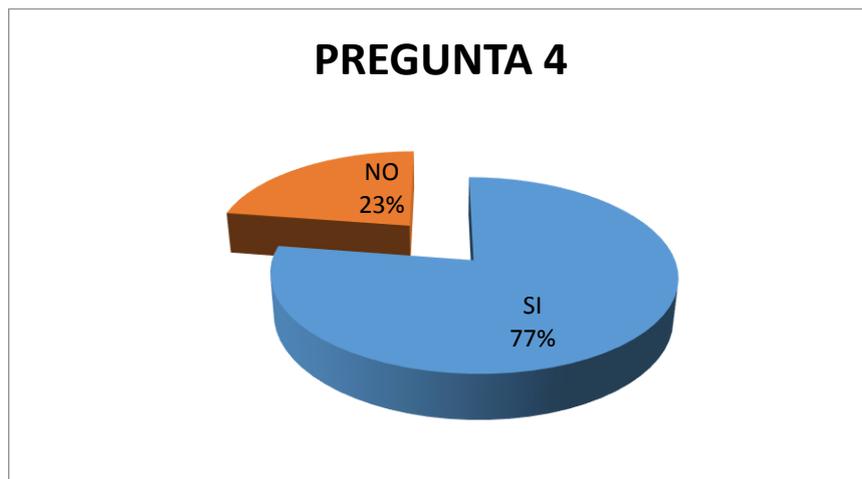
**Tabla 7: Pregunta 4**

INDICADOR	F1	%
SI	48	77%
NO	14	23%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 10.- Pregunta Nª 4**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 48 que corresponden al 77% respondió que el sistema de evaluación de desempeño mejorará las relaciones interpersonales entre los colaboradores; mientras que 14 empleados que corresponden al 23% manifiesta que no mejorará las relaciones interpersonales.

**5.- ¿Realiza usted las tareas actividades y funciones que le asignaron?**

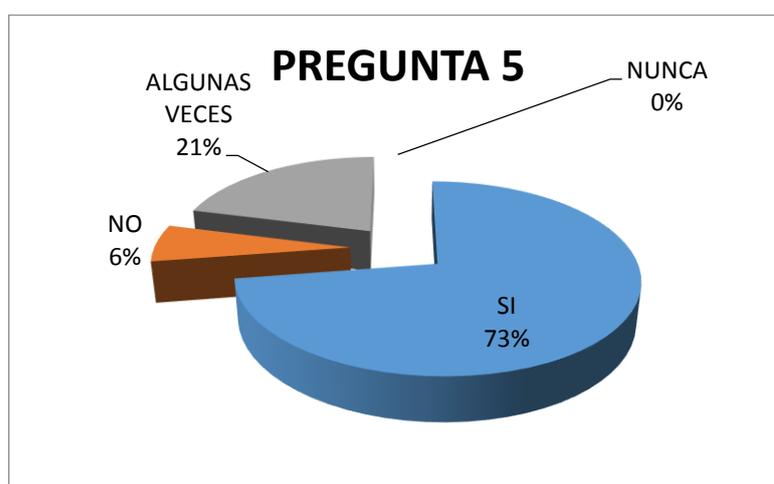
**Tabla 8: Pregunta Nª 5**

<b>INDICADOR</b>	<b>F1</b>	<b>%</b>
SI	45	73%
NO	4	6%
ALGUNAS VECES	13	21%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 11.- Pregunta Nª 5**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 45 empleados que corresponde al 73% menciona que si realizan las actividades a ellos asignadas, 4 empleados que corresponden al 6% considera que no es necesario realizar las funciones a ellos asignadas, mientras 13 empleados que corresponden al 21% manifiestan que algunas veces realizan las funciones que han sido encomendadas a ellos.

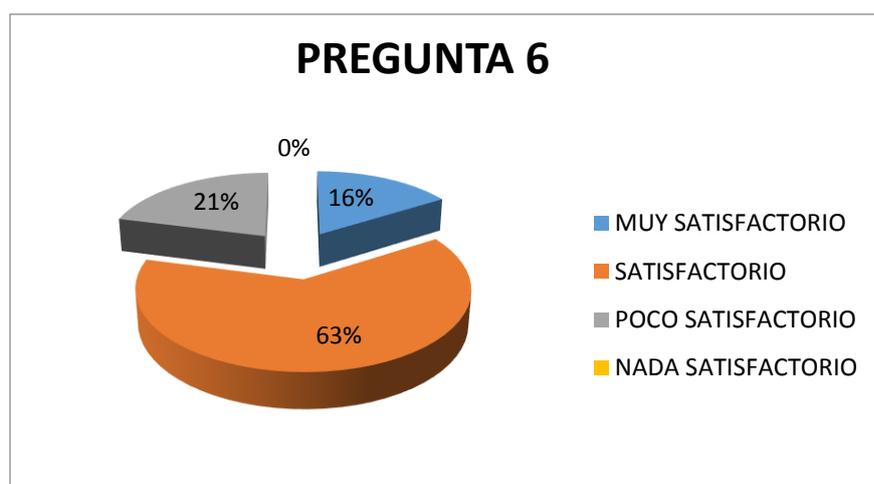
## 6.- ¿Cómo califica usted el trabajo de sus compañeros al interior del Hospital?

**Tabla 9: Pregunta N° 6**

INDICADOR	F1	%
MUY SATISFACTORIO	10	16%
SATISFACTORIO	39	63%
POCO SATISFACTORIO	13	21%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 12.- Pregunta N° 6**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 39 empleados que corresponden 63% mencionan que es satisfactorio el trabajo de sus compañeros al interior del hospital, 13 empleados que corresponden al 21% mencionan que es poco satisfactorio el trabajo de sus compañeros al interior del hospital, mientras que 10 empleados que corresponden al 16% mencionan que es muy satisfactorio el trabajo que realizan sus compañeros en el interior del hospital.

7.- ¿Con que frecuencia se presentan inconformidades en el desarrollo de sus tareas?

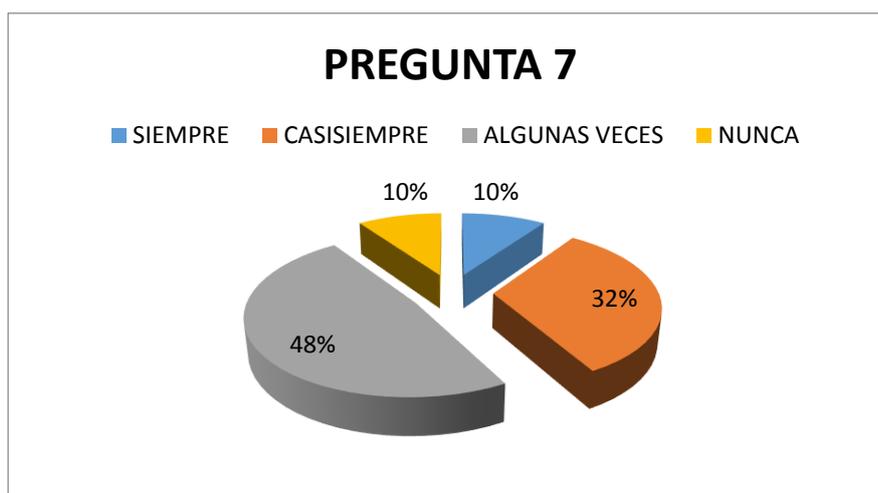
**Tabla 10: Pregunta N° 7**

INDICADOR	F1	%
SIEMPRE	6	10%
CASISIEMPRE	20	32%
ALGUNAS VECES	30	48%
NUNCA	6	10%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 13.- Pregunta N° 7**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar.

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 30 empleados que corresponden al 48% manifiestan que siempre se presentan inconformidades en la realización de sus tareas; 20 empleados que corresponden al 32% manifiestan que casi siempre se presentan inconformidades al realizar sus tareas; 6 empleados que corresponden al 10% manifiestan que siempre tiene inconformidades al realizar sus tareas, mientras que 6 empleados que corresponden al 10% dicen nunca ha tenido inconformidades al realizar sus tareas.

**8.- ¿Tiene usted claro el objetivo de su cargo al interior del Hospital?**

**Tabla 11: Pregunta N° 8**

INDICADOR	F1	%
SI	11	18%
NO	51	82%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 14.- Pregunta N° 8**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados 51 empleados que corresponden al 82% mencionan que no tienen claro el objetivo de su cargo dentro del hospital, mientras que 11 empleados que corresponden al 18% mencionan que sí tienen claro el objetivo dentro del hospital.

**9.- ¿Conoce de antemano los problemas e inconvenientes que se le pueden presentar en su trabajo?**

**Tabla 12: Pregunta N° 9**

INDICADOR	F1	%
SI	9	15%
NO	53	85%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 15.- Pregunta N° 9**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 59 que corresponden al 85% manifiestan que no conocen los inconvenientes que se le pueden presentar en su área de trabajo, mientras que 9 empleados que corresponden al 15% dicen sí conocen los inconvenientes que se les puede presentar en su área de trabajo.

## 10.- ¿Cómo considera usted que trabaja mejor?

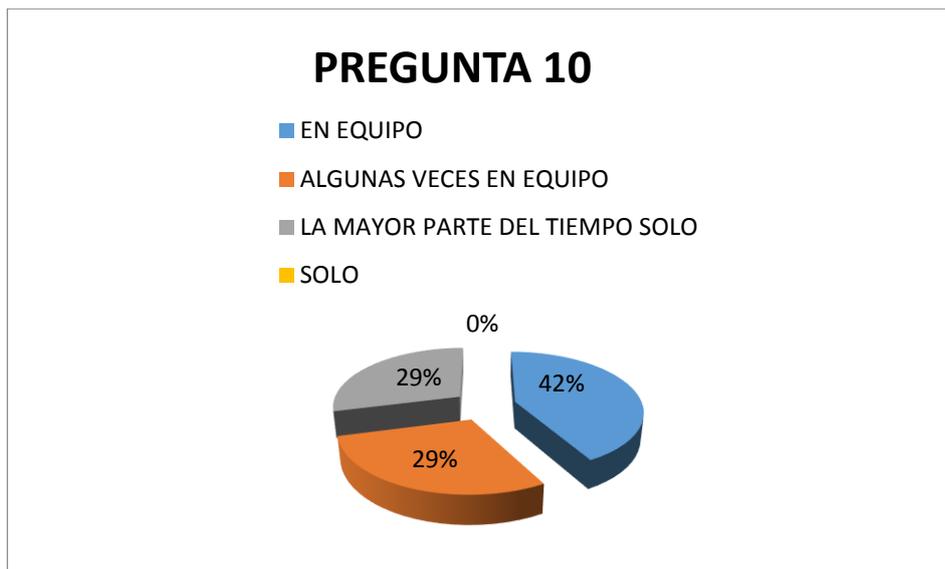
**Tabla 13: Pregunta N° 10**

INDICADOR	F1	%
EN EQUIPO	26	42%
ALGUNAS VECES EN EQUIPO	18	29%
LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO SOLO	18	29%
SOLO	0	0%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 16.- Pregunta N° 10**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuetados, 26 empleados que corresponde al 42% considera que es mejor trabajar en equipo, 18 empleados que corresponden al 29% considera que se debe trabajar algunas veces en equipo, mientras que 18 empleados que corresponden al 29% considera que la mayor parte del tiempo es mejor trabajar solo.

### 11.- ¿El trabajo diario usted lo hace en: ?

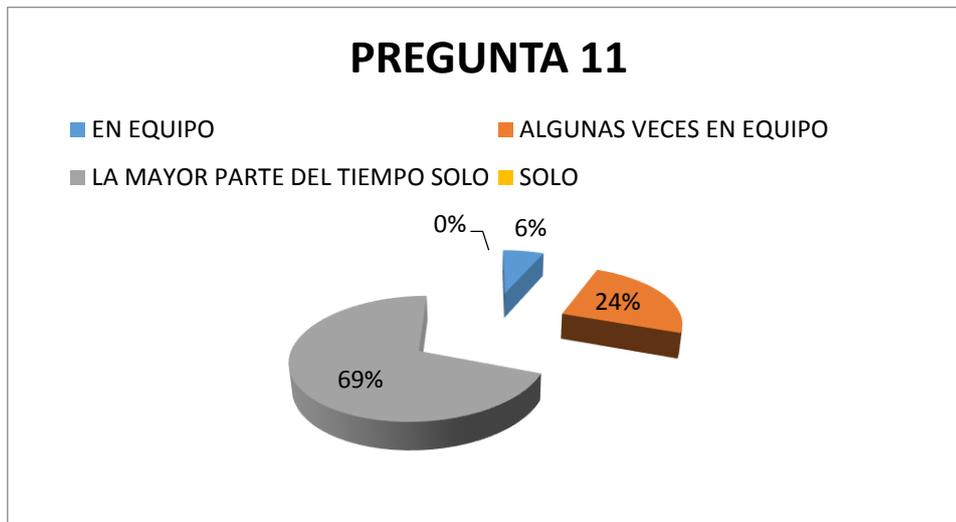
**Tabla 14: Pregunta N° 11**

INDICADOR	F1	%
En equipo	4	6%
Algunas veces en equipo	15	24%
La mayor parte del tiempo solo	43	69%
Solo	0	0%
Total	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 17.- Pregunta N° 11**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 43 empleados que corresponden al 69% mencionan que trabajan la mayor parte del tiempo solos, 15 empleados que corresponden al 24% mencionan que algunas veces trabaja en equipo, mientras que 4 empleados que corresponden al 6% mencionan que trabajan continuamente en equipo.

**12.- ¿Es necesario para usted el incentivo monetario (recompensa) para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las funciones asignadas?**

**Tabla 15: Pregunta N° 12**

INDICADOR	F1	%
SI	34	55%
NO	28	45%
TOTAL	62	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 18.- Pregunta N° 12**



**Fuente:** Encuesta realizada en el Hospital “Dr. Publio Escobar G”  
**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De 62 funcionarios encuestados, 34 empleados que corresponden al 55% manifiesta que si es necesario el incentivo monetario para poder cumplir de mejor manera las funciones a ellos encomendadas, mientras que 28 empleados que corresponden al 45% manifiesta que no es necesario un incentivo para realizar bien sus funciones.

### **3.7 IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el área de Talento Humano ayudará a mejorar el desempeño laboral en el Hospital Básico “Dr. Publio Escobar G” del Cantón Colta y permitirá conocer el nivel y grado de conocimientos sobre las competencias de los colaboradores y directivos que desarrollan sus actividades profesionales.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITO**

### **4.1 TÍTULO**

Diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para el talento humano del Hospital Básico “Dr. Publio Escobar G” de Colta.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

El diseño de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias para el área de Talento Humano determinará el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores del Hospital, que deben desarrollar para alcanzar un trabajo de calidad, en la realización de sus actividades diarias como servidores públicos.

Para la elaboración de la presente propuesta, se ha considerado la información proporcionada por los directivos del Hospital, así como los datos obtenidos en la investigación mediante las encuestas correspondientes, lo que ha permitido definir las competencias adecuadas para los colaboradores.

El análisis de la situación actual del desempeño del talento humano compone el eje central del sistema de evaluación de desempeño, debido a que forma el umbral principal de descubrimiento de los principales problemas que afectan el buen desarrollo del hospital.

El Hospital Básico de Colta “Dr. Publio Escobar G”, es una Institución Pública, ubicada en el Cantón Colta provincia de Chimborazo, tiene bajo su gestión 62 colaboradores entre el personal directivo y hospitalario.

## **4.3 OBJETIVOS.**

### **4.3.1 OBJETIVO GENERAL**

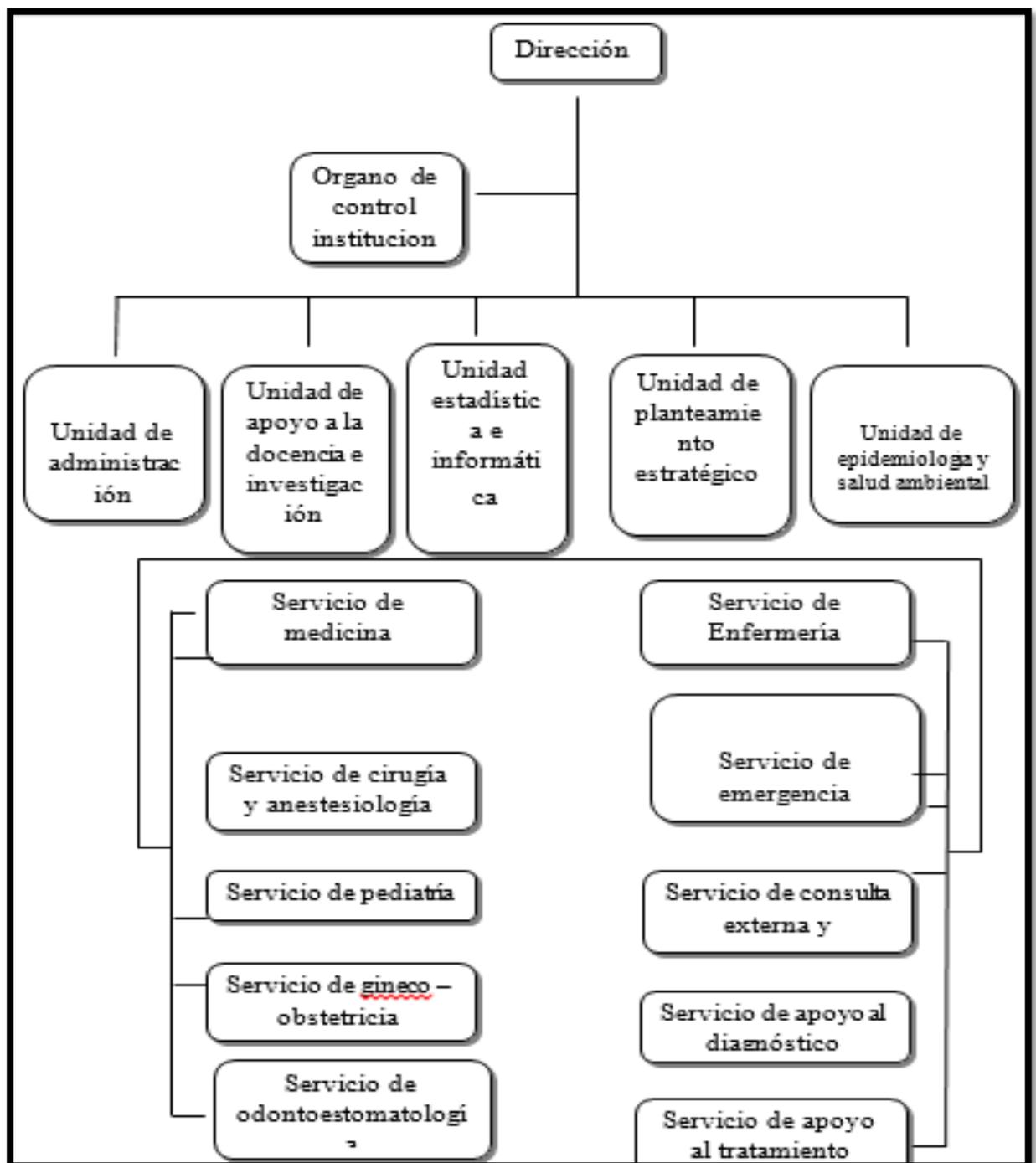
El diseño de un sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo, evaluar de una manera formal, sistemática y uniforme, el nivel de desempeño de cada trabajador, a fin de optimizar el recurso humano en función de los objetivos y metas de la Institución

También para establecer políticas de administración de recursos humanos y como instrumento motivador en los trabajadores administrativos del Hospital básico de Colta “Dr. Publio Escobar G”.

### **4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer las áreas en las cuales el desempeño es ineficiente.
- Considerar opiniones de la UTH “Unidad Talento Humano” para establecer los elementos necesarios para diseñar un sistema de evaluación basado en competencias.
- Identificar competencias necesarias para cada cargo.

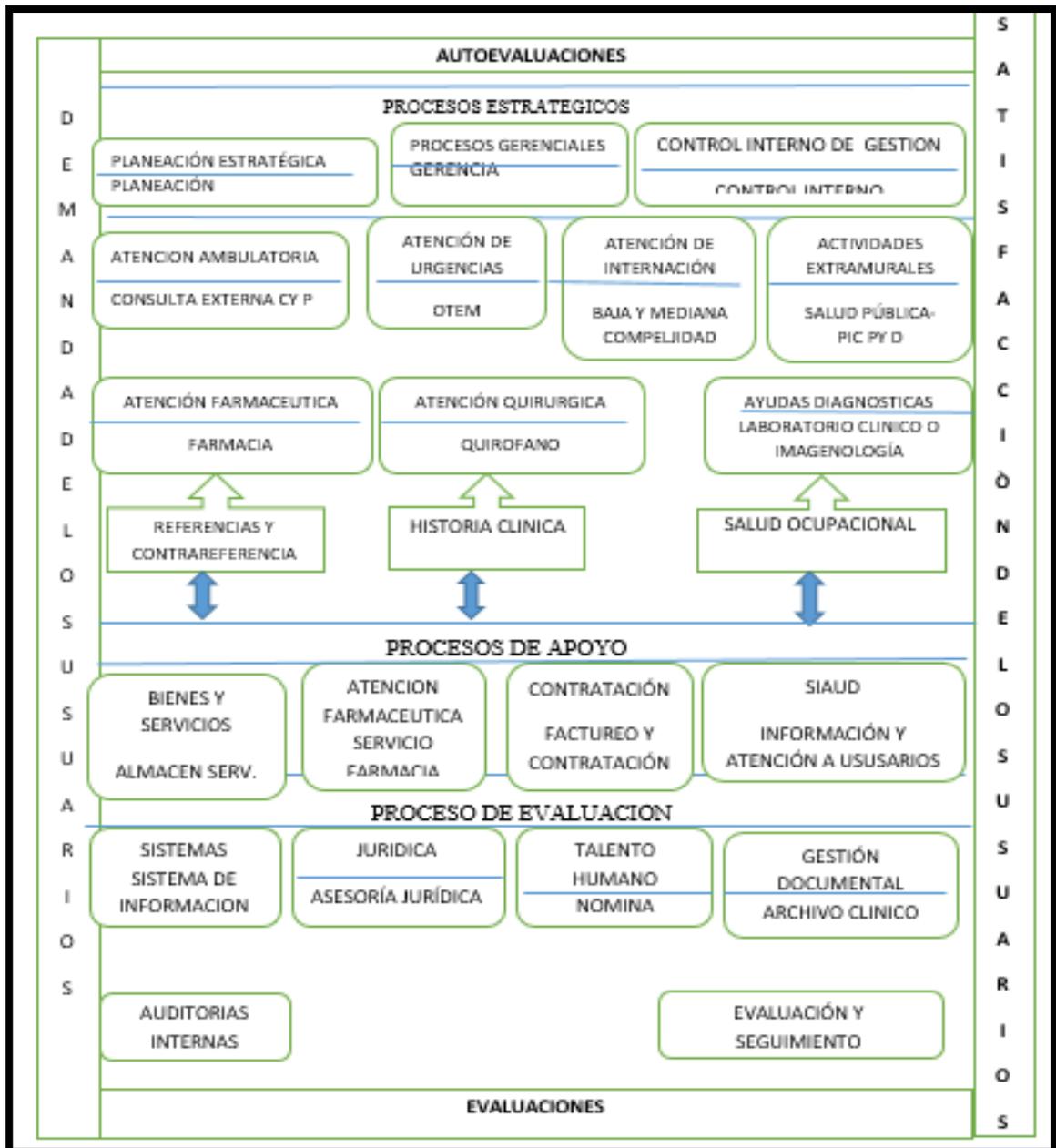
**Gráfico 19: “ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL BÁSICO DE COLTA “DR PUBLIO ESCOBAR G.”**



**Fuente:** Diagrama Estructural del Hospital Dr. Publio Escobar G

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**Gráfico 20: MAPA DE PROCESOS DEL HOSPITAL PUBLICO ESCOBAR G**



**Fuente:** Análisis externo e interno del Hospital básico de Colta Dr. Publio Escobar

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

#### 4.4 MATRIZ FODA DEL “HOSPITAL PUBLIO ESCOBAR G”

En la matriz FODA del Hospital se podrá plantear las respectivas estrategias de cambio (FO), estrategias de confortación (FA), estrategias de preservación (DO), estrategias de cambio (DA), y así poder potenciarlas fortalezas, aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y controlar las debilidades que tiene el hospital.

**Tabla 16: Matriz FODA**

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los colaboradores que trabajan en el servicio de atención al cliente son personas responsables, competentes, son personas muy dinámicas.</li> <li>- Mejor cobertura en prevención y curación a nivel de la zona.</li> <li>- Estructura organizacional.</li> <li>- Aplicación del MAIS “Modelo de Atención Integral de Salud” con enfoque intercultural de género y generacional</li> <li>- Servicios de salud gratuitos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso al sistema de salud por el primer nivel</li> <li>- Priorización de la asignación presupuestaria al sector salud</li> <li>- Estructuración a la red pública de salud</li> <li>- Creación de partidas para talento humano</li> <li>- El Hospital se rige al Plan Nacional de desarrollo.</li> </ul>	
	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora en los procesos técnicos y administrativos.</li> <li>- Limitada comunicación interna.</li> <li>- Prolongados tiempos de espera en la atención al usuario.</li> <li>- Personal técnico y administrativo insuficiente.</li> <li>- Carencia de planificación estratégica en el área.</li> <li>- Infraestructura física y tecnológica poco funcional.</li> <li>- Limitado acceso a la capitación</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de confianza en entidades públicas.</li> <li>- Inseguridad laboral</li> <li>- Cambio de políticas de Gobierno.</li> <li>- Fortalecimiento del sector de salud privado.</li> </ul>	

**Fuente:** Análisis externo e interno del Hospital básico de Colta Dr. Publio Escobar

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

## **MATRIZ CORRELACIÓN FODA**

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos y priorizar los hechos favorables para su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- 2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
- 3.- Si la fortaleza y la oportunidad tiene mediana relación= 3

**Tabla 17: MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

F O	F1 Los colaboradores que prestan el servicio de atención al cliente son personas responsables, competentes y sobretodo son personas muy dinámicas.	F2 Mejor cobertura en prevención y curación a nivel zonal	F3 Estructura organizacional	F4 Aplicación del modelo de atención integral de salud con enfoque intercultural de género y generacional	F5 Servicios de salud gratuitos	F6 Personal capacitado multidisciplinario	TOTA L
O1 Acceso al sistema de salud por el primer nivel	3	3	1	1	1	1	10
O2 Priorización de la asignación presupuestaria al sector salud	1	1	1	1	3	1	8
O3 Estructuración a la red pública de salud	3	1	5	1	1	3	14
O4 Creación de	1	1	1	3	1	1	8

partidas para talento humano							
O 5 Plan Nacional de desarrollo	1	1	1	3	1	1	8
O6 Programas de capacitación a servidores públicos	3	1	5	1	1	3	14
TOTAL	12	8	14	10	8	10	51

**Fuente:** Análisis externo e interno del Hospital básico de Colta “Dr Publio Escobar G”

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

**TABLA 18: MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS**

	D1 Demora en los procesos técnicos y administrativos.	D2 Limitada comunicación interna	D3 Prolongados tiempos de espera en la atención al usuario	D4 Personal técnico y administrativo insuficiente	D5 Carencia de planificación estratégica en el área	D6 Infra estructura física y tecnológica poco funcional.	D7 Limitado acceso a la capacitación	TOTAL
A1 Bajo nivel de confianza en entidades públicas	1	3	5	3	3	1	1	17
A2 Inseguridad laboral	1	1	1	1	1	1	1	7
A3 Cambio de políticas de Gobierno	3	3	3	3	3	1	1	17
A4 Fortalecimiento del sector de salud privado	3	1	1	1	5	1	1	13
TOTAL	8	8	10	8	12	4	4	54

**FUENTE:** Análisis externo e Interno del Hospital básico de Colta Dr. Publio Escobar G

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

## **RESULTADO DE LA MATRIZ CORRELACIÓN**

El resultado de la matriz de correlación dio un valor de 54, lo que indica que la institución tiene más debilidades que fortalezas, por lo se requiere analizar y mejorar los objetivos que quiere cumplir el Hospital tales como:

- Carencia de una planificación estratégica.
- Escasa capacitación al personal, para mejorar la competencia de los mismos.
- Carencia de un software informático, para el manejo de las historias clínicas
- Atención inadecuada a los pacientes del hospital de los servicios que presta dentro del Cantón Colta.
- Gestión deficiente de los Directivos del Hospital.
- Poco interés en mejorar el trabajo por parte del personal que labora en el Hospital.
- Persistir en las acciones que incrementan las fortalezas en la institución como: El personal de atención a los usuarios (enfermeras), son jóvenes, dinámicos, responsables, y competentes.
- Además se debe tener mayor cuidado y tomar acciones correctivas que permitan a la Institución alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales.

**Tabla 19: PLAN DE ACCIÓN**

<b>Problema Principal:</b> Falta de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en el Hospital Básico de Colta “ Dr. Publio Escobar G”				
<b>Fin de la Propuesta:</b> Diseñar un Sistema para recabar información exacta y confiable relacionada al desempeño del Talento Humano.		<b>Indicadores:</b> Corroboración de resultados, legitimación de los evaluados,		
<b>Propósito de la Propuesta:</b> Establecer estándares de desempeño y promover el mejoramiento continuo.		<b>Indicadores:</b> porcentaje de cumplimiento de objetivos, altos niveles de satisfacción de competencias, número de reconocimientos por alto desempeño.		
Coordinador del Proyecto:				
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Coordinador del Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Establecer perspectivas de común acuerdo en función a los resultados de la evaluación para el logro de un servicio de calidad, calidez y el alcance de la satisfacción de los usuarios.	Acuerdos firmados de logro de objetivos. Reducción del porcentaje de quejas de usuarios.	Mayor agilidad en la atención. Capacitar al personal existente.	Administrador del Talento Humano	Contratar al personal necesario. Cursos prácticos de Relaciones Humanas. Curso de actualización de conocimientos.
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Coordinador del Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Elaborar políticas de recompensa al cumplimiento de labores considerando los niveles óptimos de rendimiento para la motivación del talento humano.	Niveles óptimos de rendimiento. Tiempo empleado para cada labor.	Reconocimiento público. Acuerdos de beneficios.	Administrador del Talento Humano	Elección del empleado del mes. Entrega de placas conmemorativas.
Establecer las capacitaciones necesarias según las expectativas de los colaboradores para la corrección de competencias y el alcance de niveles adecuados de rendimiento.	Número de capacitaciones recibidas. Competencias no alcanzadas.	Estrategia del “Know how”	Administrador del Talento Humano	Entrega de Libros virtuales. Curso de actualización de conocimientos.
Generar una relación de confianza hacia los colaboradores mediante el uso imparcial de la información para que se evite la negación a ser evaluados.	Reducción de conflictos Superior y Subordinado. Grado de afinidad.	Búsqueda de nuevas formas de relacionarse.	Administrador del Talento Humano	Dinámicas de grupo. Terapia grupal.
Promover la coevaluación a través de la revisión conjunta de resultados para que los colaboradores participen activamente del proceso y se legitime.	Número de acuerdos firmados.	Lluvia de ideas.	Administrador del Talento Humano	Establecimiento de objetivos conjuntos. Revisión de resultados conjuntos.

**Fuente:** Hospital básico de Colta Dr. Publio Escobar G.

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

## **4.5 DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Para el diseño de un Sistema de evaluación del desempeño se tomará en cuenta cinco fases o etapas que son:

**Etapas 1:** Planificación

**Etapas 2:** Establecer conductas y competencias

**Etapas 3:** Seguimiento al desempeño

**Etapas 4:** Evaluación del desempeño

**Etapas 5:** Revisar y verificar los resultados

### **4.5.1 PRIMERA ETAPA.**

#### **PLANIFICACIÓN.**

Al iniciar cada etapa a evaluar debe existir una reunión personal entre el Jefe Departamental y cada colaborador directamente bajo su cargo, con la finalidad de establecer las perspectivas de común acuerdo que se consideraran para la evaluación. Éstas estarán basadas en los objetivos que el colaborador debe alcanzar y que manifieste estar en condiciones de hacerlo, esto deberá medirse en un periodo de tiempo también acordado en ésta reunión.

En la reunión, deberán establecerse los indicadores o ratios a utilizar y aclarar los valores de importancia que tendrá cada uno en el formulario de evaluación.

Estos objetivos tienen estar alineados con el Plan Nacional de Servicios de Salud y con los objetivos individuales del Hospital “Dr. Publio Escobar T” y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el trabajador.

Al ser establecidos mediante un acuerdo existe una mayor probabilidad que sean alcanzados pero también se elimina la posibilidad de fijar perspectivas exageradas por parte de los empleadores que comúnmente terminan en la decepción de los resultados

obtenidos o en la exigencia de un esfuerzo que los colaboradores no estarían en capacidad de realizar.

Una reunión de éste tipo también nos permite conocer más a la organización y brinda la información que muy pocas veces recabamos de nuestros colaboradores como la comodidad y la adecuación de las instalaciones y las principales dificultades que aparecen en los departamentos.

Para facilitar la búsqueda de estas perspectivas de común acuerdo describo aquellos objetivos que en base a las encuestas realizada a los colaboradores constituyen los más importantes de alcanzar.

Éstos objetivos son:

- ✓ Reducir los reclamos de los pacientes en un 20% respecto del trimestre anterior.
- ✓ Reducir un 10% el porcentaje mensual de productos de limpieza.
- ✓ Reducir 10% el porcentaje mensual de útiles de oficina.
- ✓ Mejorar la eficiencia en el área de emergencias reduciendo en un 30% el tiempo de espera.
- ✓ Reducir las mermas y desperdicios en un 20% respecto al año anterior

Una vez concluida ésta etapa de fijación de objetivos se procederá a anotarlos detalladamente en el formulario de evaluación sugerido.

La ponderación de la importancia de cada objetivo quedará claramente definida en esta reunión, para evitar futuros malos entendidos, y para generar un ambiente de responsabilidad y compromiso en el logro de cada indicador.

La importancia de ésta etapa radica en fijar perspectivas de común acuerdo, con el compromiso del cumplimiento de ambas partes, de ésta forma se evita también la resistencia de los colaboradores a ser evaluados y el desconocimiento de los fines e implicaciones que tendrá el Sistema de Evaluación del Desempeño.

## **4.5.2 SEGUNDA ETAPA**

### **ESTABLECER CONDUCTAS Y COMPETENCIAS**

Determinar las conductas y comportamientos valorados por el hospital “Dr. Publio Escobar G” y por las diferentes disposiciones que la Constitución, La LOSEP y los Acuerdos del Ministerio de salud establecen.

De la misma forma en ésta reunión se fijarán las competencias, actitudes esperadas y modelos conductuales que lleven a los colaboradores al comportamiento indicado para cada puesto de trabajo y mejorar la convivencia laboral.

Debido a la naturaleza de la observación y calificación de conductas, debe establecerse y describirse con cada competencia y/o comportamiento para evitar la inherencia de criterios personales sugiriendo siempre que la persona que dirija este proceso de Evaluación sea ajena a la institución para obtener resultados totalmente imparciales.

Al referirnos a las conductas sabemos que cada colaborador es un mundo diferente, y la naturaleza diversa de nuestro país nos lleva a tener un conjunto de personalidades diferentes en el ambiente laboral por lo que es complicado exigir un mismo modelo conductual.

Sin embargo pueden establecerse aquellos modelos generalmente aceptados por la sociedad y que marcan las normas de convivencia.

También son importantes aquellos principios de atención establecidos en la Constitución Política del Estado, y se convierten en un deber de las y los Servidores Públicos.

Demostrar sensibilidad por las necesidades de los usuarios en las diferentes áreas y de la propia área de trabajo, que pueden requerir en el presente o en el futuro.

Se trata de una actitud permanente de tomar en cuenta las necesidades de los demás. Estar comprometidos con la calidad y calidez esforzándose por una mejora continua.

## **1.- Indicadores de conducta**

- Saluda cordialmente a todos los miembros de la Casa de Salud y a los usuarios del servicio.
- Informa de manera verbal o escrita las dudas de sus compañeros, y las soluciona cuando está a su alcance.
- Cuestiona a sus compañeros por dudas respecto al área o de su trabajo.
- Se integra para generar opiniones.
- Analiza su entorno y propone mejoras.
- Se auto educa constantemente para resolver cualquier interrogante de su puesto de trabajo.
- Sustenta sus recomendaciones con bibliografía y documentos.
- Evita los comentarios y rumores de la institución y de otros compañeros
- Utiliza adecuadamente el material de trabajo
- Evita el desperdicio y crea políticas de ahorro de bienes e insumos en el área de trabajo.

## **2.- Competencias de los colaboradores**

### **Planificación y organización**

Determinar eficazmente con antelación las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.

También se refiere a la planificación de sus tareas diarias y la participación en eventos importantes.

Al planificar el colaborador cuenta con un documento indispensable que le permitirá retroalimentar sus tareas, competencias y actividades pendientes, así como facilitar la elaboración de correcciones en caso de existir algún error o estar lejos de los objetivos establecidos.

### **3.- Habilidades de Comunicación:**

Se refiere a la facilidad de palabra con sus compañeros y con los usuarios del servicio de salud.

Usar un lenguaje adecuado y fluido permite una mayor comprensión de quien recibe el mensaje para los colaboradores esto permite disminuir errores y para los usuarios les sirve para comprender más sobre el servicio.

Saber expresarse facilita las tareas y guarda un significado relevante para los usuarios, tener habilidad para comunicarse no sólo significa saber hablar sino también saber escuchar para de esta forma conocer con exactitud que desean o que esperan recibir los usuarios y compañeros de trabajo.

También significa guardar silencio cuando sea necesario y con esto me refiero al silencio profesional respecto a la institución y los pacientes.

### **4.- Innovación y creatividad**

Se refiere a poseer ideas originales y creativas que permitan resolver inconvenientes en el área de trabajo así como brindar criterios para mejorar las condiciones laborales o prestar un mejor servicio a los usuarios

Sugerir nuevos modelos o maneras trabajo que beneficien a la organización contribuirá considerablemente a la labor de los gerentes y aumentará la calidad general de los servicios.

### **5.- Trabajo en Equipo:**

Se refiere a la interacción con otras personas la capacidad para trabajar en armonía con los compañeros tiene como finalidad el alcance de metas en común para beneficio de la organización.

Saber trabajar en equipo no sólo beneficia a la organización sino a su vez reduce el esfuerzo individual de los colaboradores y maximiza su producción de servicios.

### **4.5.3 TERCERA ETAPA**

#### **SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO.**

No basta con realizar un proceso de evaluación sin que exista un correcto seguimiento al desempeño por parte de los Jefes departamentales.

El proceso de seguimiento permite analizar a medida que transcurre el tiempo si los objetivos planteados podrán ser alcanzados o si se necesita corregir acciones para que permitan cumplir lo planificado.

Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Determiné que lo más recomendable es realizar un seguimiento trimestral de acuerdo a los objetivos establecidos pero esto puede ser ajustable a dos veces por año no menos porque perdería el sentido de seguimiento, lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo de los jefes departamentales a sus colaboradores para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

Recordemos que el proceso de evaluación constituye un compromiso de ambas partes por lo que el acompañamiento ratifica el interés de los evaluadores por cumplir objetivos no de responsabilizar a otros, es decir si existe fracaso involucra a ambas partes y no sólo al colaborador como ocurría con las evaluaciones tradicionales.

Los Jefes Departamentales son responsables de instruir, dirigir, guiar y motivar a sus colaboradores, mostrándoles la forma para alcanzar los objetivos propuestos, brindando ideas y sugerencias basadas en experiencias de tal forma que no se interprete su participación como hostigamiento sino más bien como un aporte de ideas hacia la consecución de una meta en común.

- En el caso de que un colaborador no conoce la operatividad de una máquina o equipo, es conveniente instruirlo en su uso y cerciorarse que ha aprendido correctamente.

- Un paciente reporta que sus reclamos no ha sido atendidos. Debemos conversar con el colaborador que lo atendió y guiarlo para que atienda adecuadamente reclamos posteriores, no llamar la atención ni increpar mucho menos confrontar a usuario y colaborador porque lejos de brindar una solución provoca mayor disgusto y rechazo a los procesos de cambio.

Con esto ratificamos la confianza que tenemos con nuestros colaboradores, hacemos sentir que creemos en él y estimularemos a que ponga de su parte para mejorar la atención a los pacientes.

A continuación se muestran algunas pautas para tener en consideración:

- Establecer una relación de confianza hacia los colaboradores buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y motivarlos.
- Realizar cuestionamientos con la finalidad de obtener información sobre la situación actual, que nos ayuden a mejorar el desempeño del trabajador.
- Tener presente los objetivos que la casa de salud y su colaborador están tratando de alcanzar, así como las competencias requeridas para el puesto.
- Tener una fecha de seguimiento y revisar los avances conseguidos.

**Además mediante la tabla 20 podemos realizar algunos métodos de medición.**

**Tabla 20: Métodos de medición**

Conducta Observable	Es el método más utilizado en evaluaciones de desempeño que no cuentan con un sistema de evaluación, este método permite a través de la observación realizar una calificación, pero su grado de subjetividad es mayor a los demás métodos, aún así es aplicable en evaluaciones donde el perfil del puesto no exige un desarrollo elevado de la competencia.
Ponderación de Frecuencias de Conductas	<p>Este método es el más adecuado para realizar evaluaciones en las cuales se necesite saber el estado de aplicación de una conducta a través del tiempo, este método es muy flexible ya que muchos autores trabajan con casos ejemplificados en donde el evaluado escoge opciones de respuesta y cada opción tiene detrás de ella un nivel de frecuencia que puede ir desde el Nunca hasta el Frecuente.</p> <p>Otros autores ven la flexibilidad de trabajar con este método y crear indicadores que permitan determinar cada que tiempo se está cumpliendo la conducta.</p> <p>Este método es el más utilizado en competencias que se quiera evaluar por medio del tiempo, y en algunos casos en competencias que a pesar de ser evaluadas por niveles de desarrollo o cumplimiento se las puede medir con el factor de tiempo y su grado de subjetividad se encuentra entre uno de los más bajos ya que son hechos comprobables y bajo medición del tiempo pero no aplicables a todas las competencias.</p>
Índices Críticos	Este método permite conocer de qué manera la competencia se cumple o no con el individuo, por medio de indicadores que permitan medir dos situaciones completamente distintas una favorable y otra situación crítica, es uno de los métodos con menos subjetividad pero requiere una valoración más personal del evaluador

	al momento de crear cada competencia para cada puesto de trabajo, esto quiere decir el evaluador deberá establecer desde un inicio cual es la importancia de la competencia y basándose en esa importancia establecer la situación favorable y la situación crítica , en otras palabras es crear el mecanismo para que las competencias sean evaluadas de forma estadística como se trabaja con indicadores de gestión en el caso de Actividades esenciales.
Escalas de Calificación conductual	Este método es el más utilizado y el más recomendado ya que reporta resultados menos objetivos, ya que por medio de una situación, o por medio del uso de palabras claves se le ofrece al evaluado varias opciones de respuesta aparentemente positivas, pero como su nombre lo indica estas situaciones están cada una calificada y clasificada en niveles de cumplimiento y desarrollo.

**Fuente:** Alíes 2011 Gestión de las competencias

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

El método que vamos a utilizar es el de conductas observables, de ponderación de frecuencias de Conductas y de Índices Críticos ya que mediante estas técnicas podemos evidenciar las el perfil de puestos, el desenvolvimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo y si son competentes o no al momento de desempeñar sus funciones en un área específica de trabajo.

#### **4.5.4 CUARTA ETAPA:**

### **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

En ésta etapa tanto los Jefes Departamentales como sus colaboradores revisan y califican los resultados del año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Etapa de Planificación.

La finalidad de esta etapa no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar , para crear una base de

datos del logro de objetivos y las oportunidades de mejora, de manera tal que los trabajadores de la salud puedan ser más efectivos el siguiente periodo a evaluar.

Esta Etapa se llevará a cabo pasado un año de la Fase de Planificación, pero es recomendable establecer periodos más cortos de tiempo para realizar revisiones de los avances en el desempeño y de que lo establecido en la planeación se cumpla.

### **Partes que conforman el proceso:**

El Jefe Inmediato realiza individualmente la evaluación del colaborador mediante el uso y aplicación del formulario sugerido.

El colaborador realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.

Luego de realizadas ambas evaluaciones, el Jefe de talento humano realizara la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisaran el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.

Se identifican y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador, en otros casos también se pueden definir debilidades y amenazas en el rendimiento aunque si la etapa anterior se llevó como corresponde éstos casos serán aislados, para luego poder establecer los objetivos que servirán de base para el siguiente año.

Una vez completo el formulario de evaluación, deberá ser firmado por el jefe y por el colaborador, con lo que se sella el compromiso y la responsabilidad de los involucrados, luego éste formulario es enviado al área que lleva el control de las evaluaciones de los colaboradores que en éste caso es el departamento de Talento Humano.

### **Situaciones que pueden darse en base a la Retroalimentación:**

- Se ha determinado que la gran mayoría de los problemas de desempeño en el ámbito de las organizaciones se originan a causa de la falta de retroalimentación.

- La retroalimentación constituye la mayor y más clara fuente de información debido a que ambas partes comunican razones y motivos de resultados y al ser fuentes directas evitan la distorsión o la participación de terceras personas que generen información menos precisa.
- La retroalimentación sirve de dirección y de guía. Debido a una falta de retroalimentación en el desempeño los colaboradores no conocen cómo es su rendimiento, ni tampoco qué aspectos deben cambiar o mejorar.

El jefe debe entregar el documento de evaluación al responsable del área de Recursos Humanos, según cronograma establecido.

**Tabla 20: Documento de evaluación**

<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL HOSPITAL BÁSICO DE COLTA “DR. PUBLIO ESCOBAR G”</b>	
UNIDAD/DPTO. _____	ÁREA/SERV: _____
EVALUADO: _____	
PUESTO: _____	FECHA DE INGRESO: _____
EVALUADOR: _____	
FECHA DE LA EVALUACIÓN: _____	
En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión.	
<b>INSTRUCCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el funcionario responsable de la Unidad de Personal.</li><li>2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.</li><li>3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.</li><li>4. La escala a ser utilizada por el evaluador corresponde a un nivel de puntaje que va de Muy bajo a Muy alto. Muy bajo: 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable. Bajo: 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular. Moderado: 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno. Alto: 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno. Muy Alto: 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.</li><li>5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote los aspectos adicionales que usted quiere remarcar.</li><li>6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.</li><li>7. Se debe firmar todas las hojas de evaluación.</li><li>8. La entrega de los formatos de evaluación es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de haber recibido el formato.</li></ol>	

## FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL HOSPITAL BÁSICO DE COLTA “DR. PUBLIO ESCOBAR G”

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE TOTAL
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los pacientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los pacientes.						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						

TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						
<b>Firma del evaluador</b> (Director o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios:					
<b>Firma del ratificador</b> (Sub Dirección de Talento Humano)	Comentarios:					

**Fuente:** Chaves J. (2011) Desarrollo Tecnológico en la primera revolución Industrial.

**Elaborado por:** Verónica Cuadrado

#### **4.5.5 QUINTA ETAPA**

##### **REVISAR Y VERIFICAR LOS RESULTADOS**

Esta fase es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento.

Es necesario el reconocimiento de manera tangible e intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

En muchos de los casos existe mayor motivación cuando el tipo de reconocimiento es intangible pero en nuestra sociedad el reconocimiento tangible tiene un valor significativo para el colaborador.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos.

Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

En tanto que los reconocimientos se basarán en:

- Placa conmemorativa por un resultado que supere las expectativas (100 o más)
- Reconocimiento de logros en un mural público a vista de todos los colaboradores
- Consideración por escrito para futuros ascensos.
- Difusión en medios de comunicación local del resultado de la evaluación.

## CONCLUSIONES

- Para concluir la Elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano contribuye a la generación de una serie de técnicas debidamente estructuradas y organizadas que permiten obtener información exacta clara y confiable sobre las competencias y necesidades del talento humano para complementarse en beneficio del desempeño.
- En términos generales el Sistema de evaluación de Desempeño direcciona acciones que propician cambios para el mejoramiento continuo de las y los Servidores Públicos que brindan atención a la comunidad.
- Al realizar un diagnóstico de cada uno de los perfiles de puestos nos encontramos con un aspecto favorable ya que la Institución trabaja en base al catálogo de competencias requerido por el Ministerio de Relaciones Laborales de esta manera se logró crear un sistema que trabaje de forma simultánea con la Normativa dirigida a todas las Instituciones Públicas.
- Se determinó la metodología por medio de un diagnóstico de las competencias contempladas en cada perfil de puesto en base a un análisis Normativo que permitió conocer los requerimientos legales vigentes, de igual manera entrevistas y observaciones que permitieron entender los requerimientos institucionales, para una vez consolidados aplicar la teoría administrativa que conformada por las técnicas de Conducta Observable, Índices Críticos, Ponderación de frecuencias de conductas y Escalas de calificación Conductual, se logró diseñar un sistema adecuado y aplicable para la Institución.

## RECOMENDACIONES

- Aunque se encuentre sujeto a modificaciones es recomendable que se mantenga el espíritu de éste Sistema, estableciendo un seguimiento periódico que nos brinde la información de manera temprana sobre la consecución de los objetivos para que en caso de ser necesario se establezcan correcciones.
- Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos sus trabajadores, también deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.
- Se recomienda que la Dirección de Talento Humano realice un diagnóstico permanente de competencias dentro de su Manual de descripción de puestos, sin dejar con las competencias que requiere el Ministerio de Relaciones Laborales, para generar a futuro una descripción de puestos de trabajo en donde conste grados de relevancia por cada puesto así como comportamientos deseados y comportamientos críticos que nos permitirán implementar la técnica de medición por índices críticos que en evaluación de competencias técnicas es muy indispensable y sería el punto fundamental para reducir aún más la subjetividad del sistema.
- Se recomienda una retroalimentación de los procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas en este sistema posterior a cada proceso de evaluación para medir el impacto y mejorar el proceso enfocándose en una evaluación humanística dedicada a identificar las verdaderas debilidades del evaluado y fortalecer las mismas.

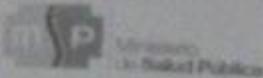
## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). Recursos Humanos (5a ed.). Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2011). Evaluación de desempeño (6a ed.). Buenos Aires: Gránica.
- Chaves, J. (2011). Desarrollo Tecnológico en la primera revolución Industrial (7a ed.). México.
- Chiavenato, I. (2010). Administración (4a ed.). México.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (5a ed.). México.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (6a ed.). México.
- Chiavenato, I. (2012). Administracion de personal (7a ed.). México.
- Darft, R. (2010). Teoria Organizacional (7a ed.). Florida.
- Dias, L. (2012). Evaluación de personal (3a ed.). España: Dias Santos.
- Fayol, H, y Teilor (2010). Principios de la Administración (4a ed.). México.
- Fernandez J. (2012). Gestión por Competencias un modelo estrategico para la gestión de recursos Humanos (6a ed.). Madrid: España
- Ghaziri, M. (2013). Modelo de gestion por competencias de los RRHH (4a ed.). México.
- Hellriegel. (2013). Administracion de personal (tercera ed.). Florida.
- Hernandez, J. (2011). Gestion de Recursos Humanos historia y desafios (2a ed.). México.
- Hernandez, S, &. R. (2010). Introducción a la Administración (3a ed.). Buenos Aires.
- Mcgregor, D. (2011). El lado Humano de las Organizaciones (5a ed.). Bogotá.
- Mondy G. (2010). Administración de personal (6a ed.). México.
- MSP. (2011). Manual de ley orgánica del Servidor Publico. MSP. (2012). Manual de la ley Organica de Salud.

- MSP. (2012). Manual del código laboral.
- MSP. (2012). Modelo de atención integral de Salud.
- Ponce, J. (2012). Administración del Recurso Humano (4a ed.). Bogotá.
- Quinn, R. (2010). Administración de Recursos Humanos (4a ed.). Estados Unidos.
- Roble, G. (2010). Objeto y origen de la ciencia en economía política (5a ed.). Madrid.
- Roble&Alcerra. (2011). Un enfoque interdisciplinario (3a ed.). Mexico.
- Rodríguez,H. (2010). Administración de personal (3a ed.)Argentina.
- Toro, F. (2011). Análisis y descripción de trabajo en la administración local (3a ed.). Madrid.
- Wayne ,M & Noe R. (2010). Administración de Recursos Humanos (5a ed.). México.

# ANEXOS

## ANEXO 1: CARTA DE AUSPICIO

  
Ministerio de Salud Pública

Dirección Distrital 06D04 Colta Guamote Salud  
Hospital Básico "Publio Escobar G"

OFICIO No. 0042-2015-DHC-GM  
Colta, 23 de abril del 2015

Ingeniera  
Sonia Guadalupe  
DECANA DE LA FACULTAD DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Presente.-

De mi consideración:

El Hospital Básico de Colta "Dr. Publio Escobar G", como una Unidad Operativa de Salud de Distrito 06D04 Colta Guamote Salud, con RUC # 0660801100001, tiene a bien extender un atento y cordial saludo, a la vez deseándole éxitos en las funciones que desempeñan.

Yo Gladys Mera Segovia, como Directora del Hospital Básico "Dr. Publio Escobar G", autorizo a quien corresponda realizar la tesis con el tema "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO BASADO EN EL ESQUEMA DE COACHING PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL BASICO DE COLTA "DR.PUBLIO ESCOBAR G", PARA EL PERIODO 2015-2020", a la Srta. Verónica Cuadrado, portadora de la cédula de identidad # 0603910175, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas, Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Particular que comunico para los fines consiguientes:

Atentamente,

  
DRA. GLADYS MERA SEGOVIA  
DIRECTORA DEL HOSPITAL BASICO  
DE COLTA "DR. PUBLIO ESCOBAR G"



Avda. Unidad Nacional s/n  
Teléfonos: 032912156 - 032912  
Colta - Cajabamba

**ANEXO 2: ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES DEL  
“HOSPITAL DR. PUBLIO ESCOBAR G”**



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
INGENIERIA DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO**

Tengo el agrado de dirigirme a usted para invitarle a proporcionarme información sobre el Hospital Básico de Colta Publio Escobar G; será muy importante su opinión para detectar inquietudes y problemas y así poder establecer una evaluación del desempeño basada en competencias.

**Instrucciones:**

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder
2. Marque con una (X) la opción que considere correcta

1.- ¿Cree usted que es importante diseñar un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias para el desarrollo de la organización y de sus colaboradores?

Si	
No	

2.- ¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño basado en competencias es un proceso positivo para la organización?

Si	
No	
No sabe	

3.- ¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño puede verse afectado por diversos factores como problemas personales, laborales e inclusive relaciones de amistad?

Si	
No	
Desconoce	

4.- El Sistema de evaluación de Desempeño mejorara las relaciones inter personales entre los colaboradores?

Si	
No	

5.- ¿Realiza usted las tareas actividades y funciones asignadas a usted?

Si	
No	
Algunas veces	
nunca	

6.- ¿Cómo califica usted el trabajo de sus compañeros al interior del Hospital?

Muy satisfecho	
Satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Nada satisfactorio	

7.- ¿Con que frecuencia se presentan inconformidades en el desarrollo de sus tareas?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

8.- ¿Tiene usted claro el objetivo de su cargo al interior del Hospital?

Si	
No	

9.- ¿Conoce de antemano los problemas e inconvenientes que se le pueden presentar en su trabajo?

Si	
No	

10.- ¿Cómo considera usted que trabaja mejor?

En equipo	
Algunas veces en equipo	
La mayor parte del tiempo solo	
solo	

11.- ¿El trabajo diario usted lo hace en: ?

En equipo	
Algunas veces en equipo	
La mayor parte del tiempo solo	
solo	

12.- ¿Es necesario para usted el incentivo monetario (recompensa) para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las funciones asignadas?

Si	
No	

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### ANEXO 3: FOTOGRAFIAS

