



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

**Evaluación de desempeño del personal que labora en el
Departamento de Ginecología, del área de Salud # 2 Quevedo.**

AUTOR

JOSÉ RÓMULO TAY HING MIRANDA

DIRECTORA

ING. ROSA PALLAROSO GRANIZO, MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo **José Rómulo Tay-Hing Miranda**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente

JOSÉ RÓMULO TAY- HING MIRANDA

CERTIFICACIÓN

La suscrita, **Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc.**, Docente de Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Egresado: **José Rómulo Tay-Hing Miranda**, realizó la tesis previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Titulada: **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE GINECOLOGÍA, DEL ÁREA DE SALUD # 2 QUEVEDO**. Bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc.
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

INGENIERÍA COMERCIAL

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo como requisito previo para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

Aprobado:

Eco. Roger Yela Burgos, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Mariana Reyes Bermeo, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Antonio Álava Murillo, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

Al Ing. MSc. Roque Luis Vivas Moreira, Rector de la UTEQ, por su gestión académica que acertadamente dirige.

Al Sr. Eco. Roger Tomás Yela Burgos, MSc., Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por su ardua dedicación a la formación de los profesionales para el servicio del sector empresarial y agropecuario.

De manera muy especial a la Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MSc., directora de tesis, por toda su valiosa ayuda, dedicación y paciencia puesta en la elaboración de la misma.

A todos los profesores, quienes en todo momento supieron guiarme durante el transcurso de mis estudios.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera siempre han sabido guiarme y aconsejarme, permitiéndome con sus consejos seguir hacia adelante y poder dar en esta ocasión un paso más. Gracias.

DEDICATORIA

Dedico este gran esfuerzo mío primero a Dios siempre está presente en mis oraciones.

A mis hijos por su apoyo y cariño incondicional en mi vida.

A mi esposa por su amor y entrega y a mi nieto una personita muy amada por mí.

En memoria de mis padres, a mi madre en especial que siempre me apoyó para que sea un profesional, para ellos mi dedicatoria

ÍNDICE

Contenido	Página
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE CUADRO	xi
ÍNDICE DE FIGURA	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción	2
1.1.1. Planteamiento del Problema	4
1.1.2. Formulación del Problema	5
1.1.3. Delimitación del problema.....	5
1.1.4. Justificación y factibilidad.....	5
1.2. Objetivos	6
1.2.1. General	6
1.2.2. Específicos.....	6
1.3. Hipótesis	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. Fundamentación Teórica	9
2.1.1. Evaluación de Desempeño	9
2.1.1.1. Principios de la evaluación del desempeño	9
2.1.1.2. Métodos de evaluación del desempeño	12
2.1.1.3. Propósito de la evaluación de desempeño	13
2.1.1.4. Beneficios de la evaluación de desempeño	13
2.1.1.5. Ventajas de la evaluación de desempeño.....	15

2.1.1.6. Métodos utilizados en la evaluación del desempeño	16
2.1.1.7. Procedimiento de la evaluación del desempeño	24
2.1.2. Evaluación del Desempeño y Gestión de Recursos Humanos.	26
2.1.2.1. Gestión de los recursos humanos. ¡Error! Marcador no definido.	
2.1.2.2. Planificación de recursos humanos.....	27
2.1.2.3. Políticas de recursos humanos	27
2.1.2.4. Estrategias de recursos humanos.....	28
2.1.2.5. Organización de recursos humanos.....	29
2.1.2.6. Dirección de recursos humanos.....	31
2.1.2.7. Control de recursos humanos	32
2.1.3. Servicios públicos	33
2.1.3.1. Servicios públicos en Ecuador	35
2.1.4. Desempeño Laboral.....	36
2.1.4.1. Sistema de evaluación del desempeño.....	37
2.1.4.2. Medición de desempeño	37
2.1.4.3. Importancia del desempeño laboral	38
2.1.4.5. Principios del desempeño laboral	39
2.1.4.6. Ventajas del desempeño laboral	39
2.1.4.7. Beneficios del desempeño laboral	40
2.1.4.8. Elementos del desempeño laboral	42
2.1.4.8.1. Estándares de desempeño	43
2.1.4.8.2. Mediciones del desempeño.....	43
2.1.4.8.3. Elementos subjetivos del calificador	44
2.2. Fundamentación Conceptual	45
2.2.1. Hospital	45
2.2.2. Área de salud	45
2.2.3. Servicios médicos	45
2.2.4. Salud.....	46
2.2.5. Protocolos	46
2.2.6. Ginecología.....	47
2.2.7. Ginecólogo.....	47
2.2.8. Obstetricia.....	47
2.2.9. Paciente	47

2.2.10. Embarazo.....	48
2.2.11. Adaptación del recién nacido	48
2.2.12. Enfermo	49
2.2.13. Usuario.....	49
2.2.14. Desempeño laboral	49
2.2.15. Competencia.....	49
2.2.16. Calidad de Servicio	50
2.2.17. Desempeño.....	50
2.2.18. Competencias	50
2.3. Fundamentación Legal.....	51
2.3.1. Constitución de la república	51
2.3.2. Losep	51
2.3.3. Ministerios de relaciones laborales	52
CAPÍTULO III.	60
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.1. Materiales y métodos	61
3.1.1. Localización y duración de la investigación	61
3.1.2. Materiales y equipos	61
3.1.3. Tipo de investigación	62
3.1.3.1. De Campo	62
3.1.3.2. Bibliográfica - documental	62
3.1.4. Métodos	63
3.1.4.1. Deductivo	63
3.1.4.2. Observación directa	64
3.1.4.3. Descriptiva	63
3.1.4.4. Encuesta	64
3.1.5. Fuentes	63
3.1.5.1. Primaria.....	63
3.1.5.2. Secundaria	63
3.1.6. Técnicas e instrumento de evaluación	64
3.1.7. Población	64
3.1.8. Procedimiento metodológico	67
CAPÍTULO IV.....	69

RESULTADOS Y DISCUSIÓN	69
4.1. Resultados	70
4.1.1. Análisis FODA.....	70
4.1.2. Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados del área de ginecología.....	71
4.1.2. Resultado de encuestas dirigidas a las usuarias del área de GINECOLOGÍA.....	78
4.2. Discusión	83
4.3. Propuesta.....	86
4.3.1. Título	86
4.3.2. Introducción	86
4.3.3. Justificación	87
4.3.4. Objetivos	87
4.3.4.1. General	87
4.3.5. Ubicación sectorial	88
4.3.6. Desarrollo de la propuesta	88
4.3.6.1. Pasos en la evaluación del desempeño	88
4.3.6.2. Factores de la Evaluación de Desempeño.....	88
4.3.6.3. Recursos.....	91
4.3.6.4. Situación Propuesta del Nivel Ejecutivo	91
4.3.6.5. Situación Propuesta del Nivel Operativo	95
4.3.7. Alcance	98
4.3.6.6. Evaluación	99
CAPÍTULO V.....	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1. Conclusiones	101
5.2. Recomendaciones	101
CAPÍTULO VI.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	102
6.1. Revisión literaria	103
CAPÍTULO VII.....	105
ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro	Página
Cuadro 1. Personal del área de ginecología.....	65
Cuadro 2. Usuarias del área de ginecología.....	65
Cuadro 3. Personal encargado	71
Cuadro 4. Ingreso a la institución.....	72
Cuadro 5. Realización de evaluación de desempeño	72
Cuadro 6. Conocimientos sobre objetivos de evaluación	73
Cuadro 7. Motivación al personal.....	74
Cuadro 8. Resultados de evaluación	74
Cuadro 9. Percepción de ambiente laboral	75
Cuadro 10. Definición de funciones	76
Cuadro 11. Rotación de personal	76
Cuadro 12. Competencias del personal	77
Cuadro 13. Diversidad de criterio.....	78
Cuadro 14. Atención en el hospital	78
Cuadro 15. Durante la atención la llamaron por su nombre.....	79
Cuadro 16. Se le brindo confianza.....	79
Cuadro 17. Comentarios negativos.....	80
Cuadro 18. Examen completo en consulta	80
Cuadro 19. Comprensión a explicación del médico	81
Cuadro 20. Explicación de cuidados.....	81
Cuadro 21. Respeta a privacidad.....	82
Cuadro 22. Tiempo de espera	82
Cuadro 23. Calidad del servicio	83

ÍNDICE DE FIGURA

Figura	Página
Figura 1. Foda del departamento de ginecología	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Página
1. Formato de encuesta al personal que labora en el área de ginecología.....	106
2. Formato de entrevista a usuarias del área de ginecología	109
3. Fotos de la investigación	111

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo, se realizó en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús, ubicado en la ciudad de Quevedo Provincia de Los Ríos, en la calle Guayacanes # 400 y Av. Walter Andrade Fajardo. El proceso investigativo tuvo una duración de 120 días.

En esta investigación se utilizó la entrevista y observación como técnica para poder obtener información relevante para la realización de la tesis.

Para el caso de las encuestas a realizar a pacientes y usuarias del área de ginecología se estableció el promedio de pacientes atendidas en el 2012.

El total de la población interna (trabajadores y empleados) analizada que en este caso son 42 encuestados, están conscientes que existe un departamento encargado de realizar todo el proceso relacionado con el recurso humano y entre uno de sus subcomponentes esta la evaluación al desempeño, situación que permite identificar que son otras las causas que originan el buen o mal rendimiento del personal.

De los 42 encuestados, todos están consiente que no se realiza una evaluación a su desempeño, aunque en muchos de los casos no saben ni se les prepara ningún formato para ello, sin embargo reconocen que tienen una evaluación, llegando hacer en muchos casos muy subjetiva.

Con respecto a las usuarias el 74,51% de las personas encuestadas manifiestan que si se respetó su privacidad en la consulta; seguido con un 18,95% el cual manifestó que no se lo hizo y el 6,54% no dan su opinión. El 54,90% de las personas encuestadas indican que la calidad del servicio es buena; seguido del 19,61% el cual manifiestan que la atención es muy buena; mientras que un 18,95% dicen que es excelente y el 6,54% el cual menciona que es regular.

ABSTRACT

This research work was conducted at Sacred Heart Hospital, located in the city of Quevedo province of Los Rios Street # 400 and Av Guayacanes Walter Andrade Fajardo. The research process lasted 120 days.

In this study we used the interview and observation as a technique to obtain information relevant to the completion of the thesis.

In the case of surveys to make patients and users of the area of gynecology was established average patients seen in 2012.

The total inmate population (workers and employees) analyzed in this case are 42 respondents are aware that there is a department in charge of carrying out all the processes related to human resources and from one of its subcomponents this performance evaluation, situation that identifies which are other causes that give rise to good or bad performance of staff.

Of the 42 respondents, all are aware that an assessment is made of their performance, although in many cases they do not know any format they are prepared for it, however recognize that they have an evaluation done in many cases reaching very subjective.

With respect to the users the 74.51% of respondents state that if you respect your privacy on the query, followed with 18.95% which it stated that it did not and 6.54% did not give their opinion. The 54.90% of respondents indicated that the quality of service is good, followed by 19.61% who say they care very good, while a 18.95% say it is excellent and the 6.54 % which is regularly mentioned.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En todos los sistemas de salud, los hospitales desempeñan un papel fundamental, constituyen el primer eslabón en la atención de muchos pacientes con problemas de salud importantes, lesiones graves y enfermedades en estado crítico, son centros donde se aportan conocimientos y habilidades para la producción de recursos humanos en salud y el nivel de atención especializada que se ofrece.

Unido al alto grado de la tecnología que se emplea en el trato a los pacientes hace que sean las unidades más costosas del sistema de salud, por ende ha emergido, como una necesidad, la evaluación del desempeño hospitalario ya que existe gran variabilidad en los servicios sanitarios que se brindan y en los resultados que se logran, unido al desarrollo de la tecnología cada vez más costosa.

La ginecología es el arte del cuidado de la salud femenina fuera del embarazo, su espectro de actividad va desde la niña pre-puberal (GINECOLOGÍA Infanto-Juvenil) hasta la mujer madura post-menopáusica. Así pues, el ginecólogo es el primer médico al que asisten las adolescentes en su vida, acompaña a la mujer durante casi toda su vida y en ocasiones a varias generaciones de la misma mujer, se convierte en un amigo fiel y confidente y es, usualmente, el médico de cabecera quien orienta y refiere a la paciente a otras especialidades.

El término proviene del griego **gineca**, mujer y **logos**, razonamiento.

En los tiempos actuales entendemos perfectamente bien que la visita al ginecólogo no es en absoluto agradable, y aceptamos que la vida de mujer es comparativamente injusta en relación a la del hombre que rara vez tiene que acudir a un médico y en las escasas ocasiones en que lo hace no tiene que mostrar sus partes íntimas.

Desgraciadamente, el cuerpo femenino es mucho más delicado y especializado

que el basto cuerpo del hombre, por lo tanto, requiere mayores y mejores cuidados.

El Servicio de Ginecología de los Hospitales ecuatorianos provee de consultas de ginecología general, endocrinología ginecológica, patología cervical, mastología, climaterio y osteoporosis, esterilidad. A las mujeres ecuatorianas, teniendo como objetivo procurar la más alta calidad de servicios en el área desde el punto de vista científico, tecnológico y humano, a fin de educar, prevenir y recuperar la salud de las usuarias.

Para salvaguardar dicha salud se realizan cirugías de patología benigna ginecológica y mamaria, de malformaciones congénitas, de oncología ginecológica, del suelo pélvico. Procedimientos diagnósticos y terapéuticos histeroscópicos, laparoscópicos y colposcópicos.

El departamento gineco - obstétrico del Hospital de Quevedo, se creó en octubre del año 2004, brindando una atención integral del binomio madre e hijo, con alto grado de calidez, procurando la eficacia y eficiencia, siempre bajo la guía del manual de protocolos y normas de atención en los últimos años, evolucionando al ritmo de la época y de los conocimientos renovados por parte de todo el personal profesional del área.

En esta área se atiende en promedio de 186 partos mensuales, 40 legrados uterinos, 130 cirugías ginecológicas u obstétricas, entendiéndose que dentro de este último ítem se incluyen a las cesáreas, quistes ováricos, histerectomías, salpinguectomías, embarazos ectópicos, etc.

El funcionamiento de los servicios de salud esta regido por documentos de gestión, entre los cuales está la evaluación de desempeño que aplicado al personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo describe las responsabilidades específicas, líneas de autoridad, etc. Por varias razones la evaluación de desempeño es parte importante en este departamento y no está exenta de problemas en modo alguno.

1.1.1. Planteamiento del Problema

El servicio de ginecología y obstetricia del hospital de Quevedo, al momento es el departamento que más demanda tiene en nuestra institución, abarca aproximadamente el 67 % de la atención hospitalaria global, haciendo colapsar en determinados momentos la atención en el servicio, debido a la creciente y constante demanda, que, aunque se ha incrementado en algo el recurso humano, no satisface dicho requerimiento.

El departamento cuenta con personal profesional las 24 horas, brinda una atención permanente e ininterrumpida, que gracias al programa de Maternidad Gratuita y a la gratuidad de los servicios decretada por el M.S.P., se puede satisfacer en mucho los requerimientos para la buena atención de nuestras beneficiarias de la salud.

Existe una buena relación interdepartamental, lo que facilita la priorización en la atención de casos emergentes, tanto en la parte diagnóstica (ecografía y laboratorio), como de atención directa a las usuarias. La atención hospitalaria es el más caro de los servicios que se prestan en el área de la salud. El paciente en una unidad hospitalaria, además de ser atendido, desde el punto de vista médico, con la más alta tecnología, debe tener resueltas sus necesidades de alimentación y, en cierta forma, de vestuario.

De acuerdo a lo mencionado el presente trabajo pretende servir de base en el desarrollo organizativo y la elaboración de la evaluación de desempeño moderna y aplicable a nuestra realidad. Normatividad indispensable para garantizar una atención de calidad, proceso en el cual se encuentran inmersos todos los servicios de salud del país.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cómo incide la evaluación de desempeño del personal que labora en el área de ginecología, para lograr una mejora en la atención de la salud ante la creciente demanda del servicio ginecológico por parte de las usuarias del Hospital Sagrado Corazón de Jesús de Quevedo?

1.1.3. Delimitación del problema

Objeto de estudio: Proceso administrativo del personal que labora dentro del departamento de Ginecología.

Campo de acción: Evaluación de desempeño del área de Ginecología.

Lugar: Hospital Sagrado Corazón de Jesús de Quevedo, ubicado en la Av. Walter Andrade Fajardo # 400 y Av. Guayacanes.

1.1.4. Justificación y factibilidad.

En la sección de hospitalización dentro del área se cuenta con 6 ambientes y 23 camas estáticas, sin movimiento o confort alguno y con colchones deteriorados por el tiempo, carece de un número adecuado de sillas y mesas para alimentación, así como de porta sueros de digna presentación, carece de sillas de ruedas para movilización de pacientes. El detalle estadístico de egresos del servicio es de 303 pacientes mensuales.

Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión hospitalaria, en que la ventaja competitiva básica de los hospitales no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni

tan siquiera en la tecnología: la ventaja básica de los hospitales radicarán en el nivel de preparación y de Gestión del Talento Humano.

La presente investigación es relevante por cuanto a través de ella, se propondrá una metodología para la evaluación de desempeño del personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo, en base a competencias como alternativa para mejorar la calidad de la gestión en la atención al usuario que nos permitirá conocer la calidad de los procesos, mejorar la aptitud de atención de los profesionales y los logros alcanzados en el desarrollo de la evaluación.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Elaborar un manual de evaluación de desempeño para el personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo basado en competencias para mejorar la calidad del proceso de atención a las usuarias.

1.2.2. Específicos

- ✓ Realizar el análisis FODA del departamento
- ✓ Analizar el desempeño laboral que actualmente posee el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo
- ✓ Determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.
- ✓ Proponer el manual de evaluación de desempeño laboral.

1.3. Hipótesis

H0= La evaluación del desempeño del personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo no incide en su rendimiento

H1= La evaluación del desempeño laboral realizada al personal del personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo SI incide en su rendimiento

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Evaluación de desempeño

Alles, (2008). Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Bohlander y Snell, (2008). La evaluación del desempeño es un proceso administrativo dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias, o falta de entrenamiento, y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, en el fondo la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo, y la calidad de vida en las organizaciones.

2.1.1.1. Principios de la evaluación del desempeño

Alles, (2008). La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es a sus ojos, algo que vale la pena hacer.

La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.

Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.

La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repita.

Bohlander y Snell, (2008). Los principios en que se fundamenta el Sistema de Evaluación del Desempeño son:

- a) **OBJETIVIDAD:** Se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento de medición conforme con los requisitos del cargo.
- b) **IMPARCIALIDAD:** Se evalúa el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pueda tener el supervisor.
- c) **PERIODICIDAD:** Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la Institución.

- d) **INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO:** El evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.
- e) **PERIODO DE APELACIÓN:** El evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes. Esta la conocerá otra instancia o autoridad diferente a la que realizó la evaluación del desempeño.
- f) **RELACIÓN DIRECTA DE LOS RESULTADOS CON ACCIONES DE PERSONAL:** Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones, tales como: Ratificación, reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos, entre otros.

2.1.1.2. Métodos de evaluación del desempeño

Bohlander y Snell, (2010). Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes

- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de capacitación para todo el personal
- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo.

2.1.1.3. Propósito de la evaluación de desempeño

Mejia, Balkin y Cardy, (2009). Mejorar el desempeño: Es decir mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir.

Servir como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.

Distribuir las recompensas: Significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la empresa, tales como la retribución financiera, el poder, la categoría y la realización personal.

2.1.1.4. Beneficios de la evaluación de desempeño

Harris, (2011). Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largos plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y , sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

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

2.1.1.5. Ventajas de la evaluación de desempeño

Harris, (2011).

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

Lacalle, (2011).

Para el Evaluador:

- Conocer cómo se están haciendo las cosas
- Detectar necesidades de formación
- Conocer mejor al colaborador directo
- Establecer objetivos individuales

- Orientar y prestar ayuda al desarrollo profesional del colaborador
- Poner al día las descripciones de puestos
- Conocer las aspiraciones, deseos y preferencias de los evaluados
- Establecer sistemas de retribución más justos

Para el Evaluado:

- Conocer como está realizando su trabajo
- Obtener información para ejecutar mejor su trabajo y/o superar sus deficiencias
- Facilitar la integración a través del análisis de sus oportunidades en la empresa
- Motivación a partir del elogio

2.1.1.6. Métodos utilizados en la evaluación del desempeño

Entre los métodos más usados podemos nombrar:

1. Método de Escala Gráfica:

Ventura, (2012). Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

a. Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

b. Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c. Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

2. Método de elección forzada:

Ventura y Delgado, (2012). Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más

objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

a. Características:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.
- Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

b. Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

c. Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

3. Método de investigación de campo:

Ventura, (2012). Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

a. Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- **Evaluación inicial:** el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- **Análisis suplementario:** una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- **Planeamiento:** una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- **Seguimiento:** Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

b. Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

- Es el método de evaluación más completo.

c. Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

4. Método comparación por pares:

Ventura y Delgado, (2012). Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

a. Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

b. Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

c. Desventajas:

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

5. Escala de calificación basada en el comportamiento:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

a. Características:

- Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

b. Ventajas:

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

c. Desventajas:

- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

2.1.1.7. Procedimiento de la evaluación del desempeño

Harris, (2011). La evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo, a través del que jefe y subordinado analicen cómo se va desarrollando el trabajo, y modifiquen desviaciones si las hubiera.

La práctica empresarial efectúa de manera formal una Evaluación del Desempeño, habitualmente con periodicidad anual, que queda documentada y, sirve de apoyo a los gerentes para tomar decisiones en prácticamente todos los aspectos que están relacionados con las personas en la empresa.

Existen muchos factores a tener en cuenta en la evaluación del desempeño de los colaboradores dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero, por lo general, estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo, que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

- **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación.** Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas, es decir, suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Gestiona de manera ética el negocio de la empresa.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los

subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.

Evalúa los resultados de los subordinados, tratando de identificar áreas en las que necesitan formación y, ordena el trabajo de forma que se facilite el aprendizaje.

- Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva, colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa, así como de cumplir con sus calendarios y tratar activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

2.1.2. Gestión de recursos humanos.

Harris, (2011). Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

Ventura y Delgado, (2012). Los recursos humanos, sin lugar a dudas, constituyen, en la actualidad, el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana. Es el hombre, quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, quien hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por

ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce.

2.1.2.1. Planificación de recursos humanos

Ventura y Delgado, (2012), coinciden en afirmar que la mayoría de los esfuerzos de planificación de recursos humanos en el mundo, se han centrado básicamente en el médico. Muy pocos procesos han incluido a otros profesionales, y en estos casos fueron principalmente de enfermería. Mucho menos han sido los casos que dirigieron a la fuerza laboral como un todo.

La necesidad (y la capacidad) de contar con el número "correcto" de una mezcla de profesiones, con las competencias adecuadas en el lugar y tiempo adecuados, ha sido el interés de quienes intentan planificar desde siempre. La política de recursos humanos de una organización de salud está relacionada directamente con la misión, visión y la política de desarrollo institucional. Está subordinada a la orientación que ella proponga, la cual a su vez sólo podrá alcanzarse si existen recursos humanos capaces y convencidos de protagonizar lo propuesto por la política institucional.

Harris, (2011), la planificación del personal es “la anticipación de la futura organización de la empresa, teniendo en cuenta los factores influyentes en el entorno para poder orientar las decisiones sobre el personal según esa evolución”. En cualquier caso, con la planificación, lo que se pretende es prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de forma tal que podamos establecer la plantilla ideal indicándonos las categorías excedentes, los puestos deficitarios, así como los criterios orientadores necesarios para la acción.

2.1.2.2. Políticas de recursos humanos

Lacalle (2011), considera a las políticas de recursos humanos en salud como un marco doctrinario de acción que se acompaña de estrategias de

implementación, objetivos y metas; constituyen pactos sociales que intentan resolver la tensión existente entre las demandas de la población por ejercer el derecho a la salud, las demandas y derechos del personal de salud y los objetivos del sistema de salud. Las políticas de recursos humanos en salud son políticas medio de las políticas de salud, ya que están al servicio del modelos de atención y de los objetivos estratégicos del sector; por ende, están en servicio de los modelos de atención, financiamiento y gestión. Buscan que los trabajadores sean competentes, estén motivados, sean adecuadamente remunerados y protegidos, se desempeñen de manera eficiente en los servicios adecuados, en el lugar y en el momento en que se les necesita.

Por otro lado, según **Alles, (2008)**, las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como la organización aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ello los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes: Políticas de alimentación de recursos humanos; políticas de aplicación de recursos humanos; políticas de mantenimiento de recursos humanos; Políticas de desarrollo de recursos humanos; Políticas de control de recursos humanos.

2.1.2.3. Estrategias de recursos humanos

Analizando a **Sheridan, (2012)**, se deduce que partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un beneficio institucional, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".

De esta definición se desprende lo siguiente: i) En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal; ii) Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica); iii) Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa); iv) Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Este debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logísticos. Pero en muchas empresas el trabajo administrativo aparece como consecuencia de normas jurídicas o proceso estructurado por técnicas, por eso el proceso habitual ha pasado a ser.

2.1.2.4. Organización de recursos humanos

Interpretando a **Harris (2011)**, en la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos

Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como: Comunicación organizacional, Liderazgo, Trabajo en equipo, Negociación, Cultura, Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Interpretando a **Sheridan, (2012)**, la gestión de los recursos humanos se realiza desde la Oficina de Personal del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión. Esta dependencia, es la unidad orgánica encargada de lograr los recursos humanos necesarios y adecuados para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos y funcionales asignados al Hospital; depende de la oficina ejecutiva de administración y tiene asignados los siguientes objetivos funcionales:

- Lograr la aplicación de las políticas y normas de carácter interno y específico de administración y desarrollo de personal;
- Proponer la actualización e innovación de las normas de administración y desarrollo de personal;
- Establecer, ejecutar y controlar el planeamiento, programación, reclutamiento, selección, contratación, registro, asignación e inducción del personal, para cubrir los puestos de trabajo o cargos con financiamiento presupuestal;
- Programar, gestionar y registrar el pago de las remuneraciones, pensiones, beneficios y bonificaciones;
- Proponer al órgano de dirección general los desplazamientos del personal entre unidades orgánicas y/o puestos de trabajo, en el marco de la normatividad vigente;

- Implementar oportunamente el Cuadro para Asignación de Personal del Hospital para dotarlo de los recursos humanos necesarios;
- Formular el Presupuesto Nominativo y Analítico de Personal;
- Identificar y satisfacer las necesidades de recursos humanos, que deben asignarse a los cargos o puestos de trabajo, establecidos en el Cuadro para Asignación de Personal, para desarrollar los procesos y sistemas organizacionales del Hospital;
- Programar y ejecutar el control, desarrollo y capacitación del personal, para que desempeñen las capacidades y habilidades requeridas para el logro de los objetivos funcionales asignados,
- Sistematizar y mantener actualizado el registro de información de los recursos humanos del Hospital para la toma de decisiones y la planificación del desarrollo de los recursos humanos;
- Desarrollar la cultura organizacional y asistir técnicamente a la Dirección General para lograr el compromiso del personal con la visión y misión institucional;
- Mantener un clima laboral adecuado para el cumplimiento de los fines del Hospital;
- Lograr que se establezca en la unidad orgánica y en el ámbito de su competencia y objetivos funcionales el control interno previo, simultáneo y posterior.

2.1.2.5. Dirección de recursos humanos

Analizando a **Bohlander y Snell, (2010)**, la dirección de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que los hospitales, en nuestro caso, representa el medio que permite a los trabajadores que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La dirección de recursos humanos comprende las siguientes áreas: Reclutamiento de Personal; Selección; Diseño, Descripción y análisis de cargos; Evaluación del

desempeño humano; Compensación; Beneficios Sociales; Higiene y seguridad en el trabajo; Entrenamiento y desarrollo del personal; Relaciones Laborales; Desarrollo Organizacional; Base de datos y Sistemas de información; Auditoria de RH.

Según **Harris (2011)**, en las instituciones de salud, en general los conflictos entre el núcleo operacional y el estratégico se ven amortiguados por las motivaciones ético profesional del personal, a diferencia de lo que ocurre en otras organizaciones, donde la motivación material tiene un mayor peso. Por estas razones, se dan menos problemas, en comparación con otras grandes organizaciones, para motivar al personal del Hospital hacia sus objetivos.

En el proceso de trabajo, los médicos, las enfermeras y restos de personal no pueden ni debe funcionar separado o independiente uno de otro. El trabajo es mutuamente suplementario, concatenado e independiente. A diferencia de otras organizaciones, el hospital depende mucho de las habilidades, la capacidad y el comportamiento de su personal para alcanzar y mantener una coordinación adecuada.

2.1.2.6. Control de recursos humanos

Según **Gomez-Mejía, Balkin y Cardy, (2009)**, el control de los recursos humanos es estudiado como la última etapa del proceso de gerencia y es tan importante como las demás etapas, ya que permite detectar las fallas, así como establecer los mecanismos para su corrección, generando un proceso de retroalimentación constante. El control se considera la última etapa del proceso administrativo, aunque normalmente la planeación y el control están relacionados; incluso, algunos autores consideran que el control es parte de la planeación.

Existe cierta controversia en cuanto al control ó supervisión, pero hay que tomar en consideración que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posteriormente a ésta. El control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, lo anterior, normalmente se realiza al final de un

periodo previamente establecido, esto se hace para determinar si se alcanzaron, se igualaron ó fueron superados de acuerdo a lo esperado.

Para **Pino, Sánchez y Pino, (2008)**, el control es el proceso mediante el cual, determinaremos si los resultados obtenidos son acordes a los planes establecidos, y en caso contrario establecer las medidas correctivas pertinentes. La importancia del control radica en la injerencia que tiene en todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a los planes formulados, y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Por medio del control: Se establecen medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos; Se da en todas las demás funciones administrativas; Determinamos y analizamos las causas que en un futuro pueden originar desviaciones; Obtenemos información respecto de la situación de los planes, sirviendo como base al reiniciarse el ciclo administrativo; Reducimos costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados. Al aplicarlo se hace conciencia sobre el proceso administrativo en la empresa, y consecuentemente en alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la empresa en general.

2.1.3. Servicios públicos

Armijos, (2008). El servicio público es una actividad amplia por sus características, organización y forma, es un interés general que está por encima de cualquier otra circunstancia, en donde el Estado tiene la obligación de asegurar la prestación del mismo con eficiencia y eficacia, en síntesis son los servicios prestados por el gobierno a sus ciudadanos; algunos servicios, como agua, salud y educación se consideran tan esencial para la supervivencia humana que constituye un derecho fundamental.

La prestación efectiva de servicios es crucial para la reducción de la pobreza y las metas de desarrollo, los servicios públicos pueden ser provistos por el

Estado directamente, o a través de intermediarios, Ong"s o empresa privada incluso.

Hay un reconocimiento creciente de que para mejorar la prestación de servicios públicos, no es suficiente concentrarse únicamente en los mecanismos de oferta. También hay una necesidad de capacitar y evaluar la demanda de la prestación de servicios, garantizando que los usuarios de los servicios públicos sean informados de sus derechos y prerrogativas; y están habilitados para ejercer sus derechos mediante el control de la calidad de los servicios públicos y hacer que el gobierno y el servicio proveedores responsables.

La función constitucional y práctica del servicio público es asistir al gobierno debidamente constituido en la formulación de políticas, la ejecución de las decisiones y la administración de los servicios públicos de que es responsable.

Constitucionalmente toda administración forma parte del Estado; a su vez, por estar sujetos a lo que la constitución establece, los servidores públicos deben lealtad a la dependencia para la que trabajan. Los servidores públicos deben administrar sus organizaciones tomando en cuenta: la rendición de cuentas de los servidores públicos ante el ministro; el deber de todo funcionario de desempeñar las funciones públicas de manera razonable y con apego a la ley; el deber de apegarse a la ley, incluyendo las obligaciones que establecen la ley y los tratados internacionales, y la defensa de la administración de justicia, y Las normas éticas que rigen a las diferentes profesiones.

Los servidores públicos deben conducirse con integridad, imparcialidad y honestidad, y manejar los asuntos del público con simpatía, eficiencia, rapidez, y sin prejuicios ni malos manejos. Deben asimismo esforzarse por garantizar el uso apropiado, eficaz y eficiente de los fondos públicos.

Al mismo tiempo, los servidores públicos deben estar siempre conscientes de que sus ministros también tienen deberes y son responsables de diversas maneras: los ministros deben rendir cuentas ante los representantes electos

del pueblo a través de la Legislatura; los ministros tienen el deber de proporcionar tanto a la Legislatura como al público en general la información lo más detallada posible sobre sus políticas, decisiones y acciones, y no deben ni engañarlos ni defraudarlos.

Experiencias en todo el mundo ha demostrado que la generación y uso de la información sobre el desempeño de los servicios públicos realizados por el gobierno y los actores no gubernamentales pueden conducir a una mejora sustancial de la transparencia pública y rendición de cuentas que a su vez fomenta la adherencia a los estándares de mayor calidad en la prestación de servicios.

A diferencia de los enfoques convencionales que dependen de expertos externos para medir la calidad y el rendimiento frente a un conjunto predeterminado de indicadores, el monitoreo participativo y evaluación tratan de involucrar a los miembros del público, no sólo en proporcionar información, sino también participando activamente en la planificación y ejecución de la evaluación.

2.1.3.1. Servicios públicos en Ecuador

En el Ecuador, el sistema de salud pública se constituye en el pilar fundamental de nuestra comunidad, por lo que su transformación e innovación contribuyen decididamente al proceso de modernización en que está inmersa la sociedad ecuatoriana en la actualidad; siendo además, que sumida en este proceso de revolución social, se encuentran la industria auxiliar que se mueve en torno a la salud, entre la que los medicamentos y la tecnología, ocupan un lugar destacado.

Los hospitales públicos se han venido desarrollando hasta ahora, en entornos relativamente estables y seguros. Se han establecido como organizaciones cerradas, con estructuras fuertemente jerarquizadas y de carácter burocrático, muy interesadas en lo profesional y técnico, menos en responder a las

preferencias de los usuarios; y, desde luego, sin ninguna inquietud por la competencia.

La Constitución Política del Estado Ecuatoriano, en vigencia, al respecto estipula que: “Art. 360.- El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas. La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios.

2.1.4. Desempeño laboral

Santos, (2006). Define sintéticamente el desempeño laboral, es el trabajo, para satisfacer necesidades del ser humano.

Byars y Rue, (2006). Establece la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados

la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Chiavenato, (2008). Considera que es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper y Lynch, (2007). Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

2.1.4.1. Sistema de evaluación del desempeño

Chiavenato, (2008). Considera que es un el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

2.1.4.2. Medición de desempeño

Chiavenato, (2008). Define como la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar

su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

2.1.4.3. Importancia del desempeño laboral

La evaluación del desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

2.1.4.4. Objetivos del desempeño laboral

Harper y Lynch, (2007). Aseguran que entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

2.1.4.5. Principios del desempeño laboral

Harper y Lynch (2007). Aseguran que la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

2.1.4.6. Ventajas del desempeño laboral

Byars y Rue, (2006). Aseguran que la evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.1.4.7. Beneficios del desempeño laboral

Byars y Rue, (2006). Aseguran que los siguientes beneficios al evaluar el desempeño laboral son:

1. Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.1.4.8. Elementos del desempeño laboral

Byars y Rue, (2006). Aseguran que existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

2.1.4.8.1. Estándares de desempeño

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2.1.4.8.2. Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

2.1.4.8.3. Elementos subjetivos del calificador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

2.2. Fundamentación conceptual

2.2.1. Hospital

Según el **Diccionario de Ciencias Médicas Dorland**, el Hospital es un establecimiento público o privado en el que se curan los enfermos, en especial aquellos carentes de recursos. Es una institución organizada, atendida y dirigida por personal competente y especializado, cuya misión es la de proveer, en forma científica, eficiente, económica o gratuita, los complejos medios necesarios para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades y para dar solución, en el aspecto médico, a los problemas sociales.

Debe contar con elementos y dependencias destinados a la preparación de profesionales especializados en los diversos campos de la ciencia médica, con personal técnico auxiliar, y ha de mantener contacto con otros hospitales, escuelas de medicina y cualquier otra institución empeñada en el cuidado y en el mejoramiento de la salud pública.

2.2.2. Área de salud

Naser y Concha, (2011). Son las estructuras fundamentales del sistema sanitario, responsabilizadas de la gestión unitaria de los centros y establecimiento del servicio de salud de cada comunidad en su ámbito, de las prestaciones, programas y actividades sanitarias a desarrollar por los mismos.

2.2.3. Servicios médicos

Carnicero y Fernández (2012). En el contexto de los servicios de salud, se entiende por Servicio la dependencia destinada a funciones técnicas especializadas (Farmacia, Laboratorio, Obstetricia, Cirugía). Debe contar con la dotación de recursos suficiente para el cumplimiento de las funciones

específicas y debe estar a cargo de un jefe especialista de servicio y del personal subalterno necesario.

2.2.4. Salud

Carnicero y Fernández (2012). Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia.

Dentro del contexto de la promoción de la salud, la salud ha sido considerada no como un estado abstracto sino como un medio para llegar a un fin, como un recurso que permite a las personas llevar una vida individual, social y económicamente productiva.

La salud es un recurso para la vida diaria, no el objetivo de la vida. Se trata de un concepto positivo que acentúa los recursos sociales y personales, así como las aptitudes físicas.

2.2.5. Protocolos

Rozas y Hantke-Domas, (2013). Los protocolos médicos son documentos que describen la secuencia del proceso de atención de un paciente en relación a una enfermedad o estado de salud.

Son el producto de una validación técnica que puede realizarse por consenso o por juicio de expertos.

En otras palabras los protocolos describen el proceso en la atención de una enfermedad para mejorar la rapidez en el diagnóstico, efectivizar el tratamiento, y hacer menos costoso el proceso de atención, tanto para el paciente como para la entidad prestadora de salud.

Estos documentos son de utilidad para mejorar los procesos de atención, se encuentran agrupados en el documento de gestión sanitaria denominado: "Manual de Procedimientos para el Diagnóstico y Tratamiento.

2.2.6. Ginecología

Nassif, (2012). Ginecología significa literalmente ciencia de la mujer y en medicina hace referencia a la especialidad médica y quirúrgica que trata las enfermedades del sistema reproductor femenino (útero, vagina y ovarios).

Además existe, en relación con lo expuesto antes, la especialidad de obstetricia, a tal punto que casi todos los ginecólogos modernos son también obstetras.

2.2.7. Ginecólogo

Nassif, (2012). Un ginecólogo es el médico que estudia el sistema reproductivo de las mujeres. Muchas veces también son obstetras y se dedican a estudiar el embarazo desde el momento de la concepción hasta el momento del parto.

2.2.8. Obstetricia

Nassif, (2012). Es una rama de las Ciencias de la salud que se ocupa de la mujer en parte de su periodo fértil (embarazo, parto y puerperio), comprendiendo también los aspectos psicológicos y sociales de la maternidad. Los profesionales de la salud especializados en atender los partos normales se llaman, dependiendo del país, matrona/matrón u obstetriz/obstetra.

2.2.9. Paciente

Naser y Concha, (2011). El paciente es alguien que sufre dolor o malestar (muchas enfermedades causan molestias diversas, y un gran número de

pacientes también sufren dolor). En términos sociológicos y administrativos, paciente es el sujeto que recibe los servicios de un médico u otro profesional de la salud y se somete a un examen, a un tratamiento o a una intervención.

2.2.10. Embarazo

Nassif, (2012). Es el período que transcurre entre la implantación en el útero del cigoto, el momento del parto en cuanto a los significativos cambios fisiológicos, metabólicos e incluso morfológicos que se producen en la mujer encaminados a proteger, nutrir y permitir el desarrollo del feto, como la interrupción de los ciclos menstruales, o el aumento del tamaño de las mamas para preparar la lactancia. El término gestación hace referencia a los procesos fisiológicos de crecimiento y desarrollo del feto en el interior del útero materno.

2.2.11. Adaptación del recién nacido

Nassif, (2012). Los primeros 28 días después del nacimiento constituyen la etapa más vulnerable en la vida del ser humano. En este período llamado "neonatal", se dan los cambios fisiológicos que implican el paso de la vida intrauterina a la extrauterina. Esto requiere de una adaptación de todos los órganos y sistemas, pues muchos de ellos eran asumidos por la madre en el útero y ahora deben comenzar a funcionar por sí mismos.

Por esto es importante que los papás que esperan un hijo, estén al tanto de lo que se debe esperar del recién nacido para ayudarlo a la adaptación a su nueva vida. Es vital saber identificar situaciones anormales que requieran atención médica inmediata pues pueden corregirse a tiempo para que no dejen huellas.

2.2.12. Enfermo

Rozas y Hantke-Domas, (2013). Un enfermo es la persona o ser vivo que padece una enfermedad, sea consciente o no de su estado.

La forma en que un individuo percibe la salud y la enfermedad es un fenómeno complejo y particular de como éste reacciona en conjunto y enfrenta la situación en diferentes dimensiones de su personalidad (emocional, racional, físico y espiritual por ejemplo).

2.2.13. Usuario

Rodríguez-Arana (2008). Un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.

2.2.14. Desempeño laboral

Harris, (2011). El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

2.2.15. Competencia

Harris, (2011). Una competencia es una capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones.

Es ser capaz de transferir lo aprendido, de tener autonomía en el aprendizaje y de resolver problemas.

2.2.16. Calidad de Servicio

Carnicero y Fernández (2012). La calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

2.2.17. Desempeño

Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, (2009), Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

2.2.18. Competencias

Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, (2009). Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

2.3. Fundamentación legal

2.3.1. Constitución de la república

Que, el artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza a las personas, entre otros derechos, el dirigir quejas y peticiones a las autoridades, recibir atención o respuestas motivadas y a acceder a servicios públicos, con eficiencia, eficacia y buen trato;

2.3.2. Losep

Parágrafo II

DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
- d) del artículo 118 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público indica que es responsabilidad de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) administrar e implementar las estrategias de atención a las y los usuarios internos y externos, especialmente para aquellas personas con discapacidad;

Que, la letra e) del artículo 118 del Reglamento General a la LOSEP dispone que es responsabilidad de la UATH receptor quejas, denuncias, sugerencias, felicitaciones y observaciones que efectúen los usuarios internos y externos así como efectuar su trámite y seguimiento. Los resultados de esta actividad serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de transparentar la información;

Que, el artículo 120 del Reglamento General a la LOSEP, señala que las UATH desarrollaran actividades relacionada con la calidad del servicio y atención al usuario en el ámbito de sus atribuciones y competencias;

Que, es necesario dotar a las UATH institucionales de instrumentos metodológicos y procedimientos, a fin de generar una cultura de servicio, medición, evaluación; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 51 letra a) de la Ley Orgánica del Servicio Público,

2.3.3. Ministerios de relaciones laborales

MRL-2013-0057: Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público

MRL-2013-0057: Emítase la Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público

Publicado en Segundo Suplemento Registro Oficial No. 926 Jueves 04 de Abril de 2013

No. MRL-2013-0057

EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

Acuerda:

EMITIR LA NORMA TÉCNICA DE ATENCIÓN AL USUARIO EN EL SERVICIO PÚBLICO

CAPÍTULO I

OBJETO Y ÁMBITO DE LA NORMA

Artículo 1.- Objeto.- La presente norma tiene por objeto establecer el mecanismo de medición y evaluación, con un enfoque integral y participativo de los servidores públicos que prestan servicios a usuarios, con el fin de establecer los indicadores del nivel de servicio, solución de necesidades y percepción de las y los usuarios.

Artículo 2.- Ámbito.- Esta norma es aplicable a todas las instituciones, entidades y organismos del Estado determinados en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público.

Este mecanismo será opcional para los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales.

CAPÍTULO II

DE LA ATENCIÓN AL USUARIO

Artículo 3.- De la atención al usuario.- La atención al usuario constituye el conjunto de políticas, procedimientos y métodos que permiten conocer e identificar las necesidades y el grado de atención de las y los usuarios.

Artículo 4.- De los actores.- En la atención al usuario intervienen los siguientes actores:

1. Las y los usuarios: Personas que demandan atención;
2. Institución pública: Prestadora del servicio demandado por las y los usuarios, a través de:

- 2.1 Servidora o servidor: Responsable de brindar el servicio; y,
- 2.2 Unidad de Atención al Usuario: Es el órgano encargado de receptor quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones realizadas por las y los usuarios a efectos de evaluar la prestación de servicio que brinde la y el servidor público, a fin de desarrollar una atención al usuario de óptima calidad.
- 3. Ministerio de Relaciones Laborales: Entidad rectora de las normas y políticas de servicio y atención al usuario, responsable de establecer parámetros de evaluación y control para que las y los servidores públicos brinden atención de calidad y calidez.

CAPÍTULO III

DE LOS MEDIOS, BASE DE DATOS Y MEDICIÓN

Artículo 5.- De los medios.- Para identificar las necesidades de las y los usuarios que demandan de un servicio, las instituciones públicas deberán implementar uno o varios de los siguientes medios:

- 1. Buzones interactivo o físicos;
- 2. Encuestas;
- 3. Línea telefónica de atención al usuario; y,
- 4. Los demás que se estimen necesarios, previa disposición o autorización y articulación con el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las instituciones deberán reportar a través de las herramientas que para el efecto establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, los resultados de evaluación cuantitativa y cualitativa de necesidades y la atención brindada a los usuarios externos y las acciones adoptadas al respecto. En los casos en los que las instituciones no cuenten con dichas herramientas, deberán enviar el reporte mensualmente a través de los formatos autorizados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo 6.- De la base de datos.- La información recopilada a través de los medios descritos en el artículo 5, será registrada en el Sistema Informático

Integrado de Talento Humano y Remuneraciones-SIITH, a efectos del seguimiento, evaluación y mejora de la atención brindada a las y los usuarios. Cada institución será responsable del registro, seguimiento, actualización y cierre de los casos en la base de datos del SIITH, así como de implementar las mejoras correspondientes, de ser el caso.

El Ministerio de Relaciones Laborales verificará que hayan sido resueltos cada uno de los casos reportados en el SIITH que se encuentren a cargo de cada institución. De encontrar mérito para el efecto, emitirá informes a la autoridad respectiva en relación a la atención brindada a los usuarios de la institución y a las mejoras adoptadas.

Artículo 7.- Del procedimiento.- Para resolver las recomendaciones, sugerencias, quejas y denuncias presentadas por las y los usuarios, las Unidades de Atención al Usuario o quien hiciere sus veces, deberán seguir el siguiente procedimiento:

1. Registrar con datos las recomendaciones, sugerencias, solicitudes, quejas o denuncias;
2. Designar a la o el servidor público responsable de tramitar el caso;
3. Gestionar y dar seguimiento al trámite;
4. Tomar acciones correctivas; y,
5. Manejar indicadores para evaluar la atención prestada.

En los casos que se identifique oportunidades de mejoras en los procesos, estas serán reportadas a la unidad administrativa responsable de procesos, debiendo desarrollar planes de mejora, los mismos que serán reportados a la máxima autoridad institucional y a la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Artículo 8.- De la atención a las recomendaciones, sugerencias, solicitudes, quejas o denuncias.- La Unidad de Atención al Usuario o, en su

defecto, el Director o Directora de la UATH institucional, será responsable de la resolución de todos los casos registrados.

Asimismo, deberán solicitarse además las pruebas de descargo a las o los servidores involucrados, a efectos de atender el caso. Se velará por el cumplimiento del principio de celeridad y el debido proceso.

De hallarse elementos que lo motiven, se aplicará el régimen disciplinario establecido en la LOSEP contra los servidores involucrados. De igual manera, de ser pertinente, el Ministerio de Relaciones Laborales deberá poner los resultados obtenidos en conocimiento de la Contraloría General del Estado y/o la institución de control que corresponda.

La atención o resolución a los casos presentados por las y los usuarios se realizará en el término de quince días laborables, término que podrá ser prorrogado con la autorización del Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo 9.- De los indicadores de gestión de servicios.-Las instituciones públicas, a través de las unidades administrativas y de la Unidad de Atención al Usuario, llevarán el registro de todos y cada uno de los servicios prestados, su operación, capacidad instalada y cantidad de usuarios atendidos en los mismos. En el registro se consignará además la cantidad de casos registrados en el SIITH por cada servicio prestado, el estado del trámite y las mejoras adoptadas.

Artículo 10.- Plan de evaluación y control.- En base a los resultados de la medición del nivel de atención, conforme lo establecido en el artículo 7 de la presente norma, la Unidad de Atención al Usuario deberá elaborar el Plan de Evaluación y Control institucional. Este plan deberá contener los mecanismos de evaluación y control a utilizarse, en consideración a los indicadores que emite el SIITH.

La autoridad institucional emitirá un reporte sobre su Plan de Evaluación y Control a su correspondiente Ministerio Coordinador, el que a su vez generará

un reporte consolidado de las entidades sujetas a su coordinación. Finalmente, el Ministerio de Relaciones Laborales recibirá los reportes consolidados y emitirá un ranking para todo el sector público.

Aquellas entidades que no estén bajo la coordinación de un Ministerio específico remitirán su reporte de forma directa al Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo 11.- Plan integral de mejoramiento de atención al usuario externo.- El Plan Integral de Mejoramiento de Atención al Usuario Externo se desarrollará como resultado de la evaluación y control de la calidad del servicio prestado.

Este plan será elaborado conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Laborales y la o el responsable de la Unidad de Atención al Usuario de cada institución. Con sustento en los indicadores de gestión se determinará en el plan una línea base, como referencia para el control del cumplimiento de las y los servidores, también se establecerán las acciones o ajustes necesarios en relación a la atención de las necesidades de los usuarios en un tiempo óptimo. En el caso de las instituciones de la administración pública central e institucional y dependiente, deberán presentar el plan al Ministerio de Relaciones Laborales hasta el 15 de enero de cada año. En el caso que el plan implique acciones que requieran financiamiento, se deberá contar previamente con la respectiva disponibilidad presupuestaria.

Artículo 12.- Capacitación interna.- La Unidad de Atención al Usuario será responsable de capacitar y difundir permanentemente al interior de su institución las actualizaciones que se presenten en el ámbito de mejoramiento de atención al usuario, en especial, respecto a quienes fueren responsables directos de brindarla.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- El incumplimiento de este Acuerdo por parte de las instituciones del Estado que comprenden la administración pública central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, será comunicado inmediatamente por parte del Ministerio de Relaciones Laborales a la autoridad nominadora de cada institución, a efecto de dar cumplimiento a lo establecido en la Disposición General Décima de la Ley Orgánica del Servicio Público.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes Especiales, el control se efectuará por parte de la Contraloría General del Estado.

SEGUNDA.- Las instituciones del Estado que se hubiese desconcentrado funciones o delegado competencias de la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público, los responsables o delegatarios de las unidades se sujetarán a lo establecido en el presente Acuerdo.

TERCERA.- Las instituciones comprendidas en el ámbito de este Acuerdo deberán aplicar los protocolos, instructivos, manuales y formularios que publique el Ministerio de Relaciones Laborales en su página web relativos a este Acuerdo.

CUARTA.- En las instituciones comprendidas en el ámbito de este Acuerdo en las cuales no se haya implementado la Unidad de Atención al Usuario, será el Director o Directora de la UATH, el responsable de cumplir las obligaciones establecidas para la mencionada Unidad, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa que pueda acarrear el incumplimiento del presente acuerdo.

QUINTA.- El Ministerio de Relaciones Laborales proporcionará la asesoría, apoyo técnico y capacitación para la aplicación de la presente norma.

SEXTA.- En los casos de duda que surjan de la aplicación del presente Acuerdo, el Ministerio de Relaciones Laborales absolverá las consultas respectivas, conforme lo determina el artículo 51 letra i) de la Ley Orgánica del Servicio Público.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Derogatoria.- Derógase el Acuerdo Ministerial No. 86, publicado en el Registro Oficial No. 238 de 19 de julio del 2010 con el que se expidió la Norma de Atención al Usuario.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

El presente trabajo investigativo, se realizó en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús, ubicado en la ciudad de Quevedo Provincia de Los Ríos, en la calle Guayacanes # 400 y Av. Walter Andrade Fajardo. El proceso investigativo tuvo una duración de 120 días.

3.1.2. Materiales y equipos

Los equipos y materiales que se utilizó en el trabajo de investigación se detallan a continuación.

3.1.2.1 Equipos

Cantidad

Computadora	1
Copiadora	1
Internet	1
Laptop	1
Pendrive (USB)	1

3.1.2.2 Materiales

Borrador	1
Carpetas	10
Cartucho de impresora, color # 27	2
Cartucho de impresora, negro # 17	5
Cd	2
Copias	700
Diccionario	4
Lapiceros	1
	61

Lápices	1
Libros	6
Resaltador	1
Resma de hojas A4	3

3.1.3. Tipo de investigación

3.1.3.1. De Campo

La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral en el área de ginecología. La utilización de encuestas y entrevistas, que permiten una convivencia con el personal y el poder auscultar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, permite tener una información actualizada, objetiva y veraz.

3.1.3.2. Bibliográfica - documental

También se aplicó la Investigación bibliográfica-documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos se tuvo que apoyar con obras referentes al tema, donde se recopiló, amplió y profundizó la información disponible en libros, textos especializados, páginas Web para categorizar las variables, entendidos en la investigación considerando que cuando se emplean dos o más modalidades de investigación, el resultado que se obtiene es un proyecto factible o de intervención social, el cual permite mejorar la situación de la entidad y corregir falencias que se presentan en el diario vivir

3.1.4. Métodos

3.1.4.1. Deductivo

El método deductivo, que utiliza el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones válidas y confiables de carácter general; se inició con un estudio individual de los hechos para formular conclusiones universales, que se vieron reflejados en el capítulo V como respuesta de solución a la presente investigación.

3.1.4.2. Descriptiva

Se aplicó una investigación descriptiva por que permitió estar al tanto del entorno de la institución y los eventos que se presentaron en la Evaluación del Desempeño, percibir todas las características que sirvieron para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones.

3.1.5. Fuentes

3.1.5.1. Primaria

La recolección de datos primarios se efectuó por: Observación, recopilación de información, como es los informes presentados por el departamento de ginecología, que garantizan veracidad y aplicabilidad al problema concreto.

3.1.5.2. Secundaria

Punto de partida de la tarea, tiene la ventaja de fácil consulta, se refiere a la información que se obtuvo en lo relacionado con el trabajo de investigación

entre las cuales podemos mencionar la recopilación de datos a través de consultas en Internet, libros, folletos, tesis, módulos y revistas relacionadas con el presente trabajo de investigación.

3.1.6. Técnicas e instrumento de evaluación

En esta investigación se utilizó la entrevista y observación como técnica para poder obtener información relevante para la realización de la tesis.

3.1.6.1. Observación directa

Considerando la experiencia personal y el lugar en el que se desarrolló la investigación se hizo uso de la observación directa para descomponer el objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, acudiendo de esta manera al método analítico-sintético, para luego integrar dichas partes de manera integral.

3.1.6.2. Encuesta

De acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, el instrumento que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta, con la cual se pretende recabar toda la información pertinente y necesaria tanto de empleados, administrativos y operativos, como actores principales de este proceso investigativo.

3.1.7. Población

El departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo cuenta con una población de 42 personas (muestra finita), se tomó en cuenta a todas ellas para realizar las encuestas y posterior tabulación de la información.

A continuación se detalla cuantitativamente y por cargo o función del personal que labora en esta área de ginecología.

Cuadro 1. Personal del área de ginecología

	De planta	Contratado	Devengante de beca	Residente	Interno
Médicos	2	1	1	3	
Obstétricas	1	3			3
Lic. en 12					
Enfermería					
Aux. de 12					3
Enfermería					
Aux. de 1					
Servicio					
Total	28	4	1	3	6

Fuente: Departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo

Elaborado: El Autor

Para el caso de las encuestas a realizar a pacientes y usuarias del área de ginecología se estableció el promedio de pacientes atendidas en el 2012.

A continuación se detalla cuantitativamente y por mes la cantidad de usuarias o pacientes atendidas en el área de ginecología.

Cuadro 2. Usuarias del área de ginecología

Meses 2012	Cantidad de usuarias
Enero	1.345
Febrero	1.033
Marzo	1.180
Abril	1.223
Mayo	1.780
Junio	1.553

Julio	1.912
Agosto	1.961
Septiembre	1.522
Octubre	2.027
Noviembre	1.625
Diciembre	1.598
Total	18.759
Promedio	1.563

Fuente: Departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo

Elaborado: El Autor

Muestra: Para identificar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de finito nominal ya que se conoce el tamaño del universo. Ésta fórmula se utilizó cuando la población es menor a 100.000 habitantes la cual es conocida como finita, esta es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= muestra

N = Universo objetivo 1.563

Z = Nivel de confianza 1.96%

e = Margen de error 5%

p= Probabilidad de ocurrencia del evento 50%

q = Probabilidad de no ocurrencia 50%

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50 * 0.50) (1.563)}{(0.05)^2 (1.563 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{3.84 (0.25) (1.563)}{0.025 (1.562) + 1}$$

$$n = \frac{1.500,48}{4,905}$$

$$n = 305,90$$

$$n = 306$$

La muestra de la población encuestada fue 306 personas para determinar la necesidad de elaborar un manual de evaluación de desempeño, además se consideró una población de 1.563 usuarias atendidas promedio del área de ginecología.

3.1.8. Procedimiento metodológico

Con este trabajo investigativo se estructuró el manual de evaluación de desempeño a través del cual poder identificar los aspectos críticos del departamento de ginecología y no solo los aspectos críticos sino también los positivos que tiene dicha área, fundamentar teóricamente las variables de la investigación para diagnosticar las fortalezas y debilidades del departamento ginecología del Área de salud # 2 de Quevedo.

Este trabajo se lo realizó con la ayuda de las entrevistas y encuestas las mismas que fueron hechas a los funcionarios (profesionales de la salud) y usuarias de este centro médico. Además, se realizó el organigrama estructural de este grupo de colaboradores para plasmarlo en este trabajo de tesis para que en un futuro pueda ser aplicado en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús como un servicio a la comunidad.

Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.

Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.

Análisis e interpretación de resultados

Estudio estadístico de datos obtenidos

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó cuadros estadísticos para interpretar los resultados tabulados de los cuestionarios para luego determinar los recursos, para finalmente obtener los resultados sobre el mejoramiento de la herramienta de Evaluación de desempeño Laboral.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis FODA

A continuación, se procede a realizar el análisis F.O.D.A. del departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo, lo que significa identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la institución.

El análisis FODA pretende concretar tanto los puntos fuertes y débiles de la institución como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar estrategias que permitan potencializar el capital intelectual que tiene el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo.

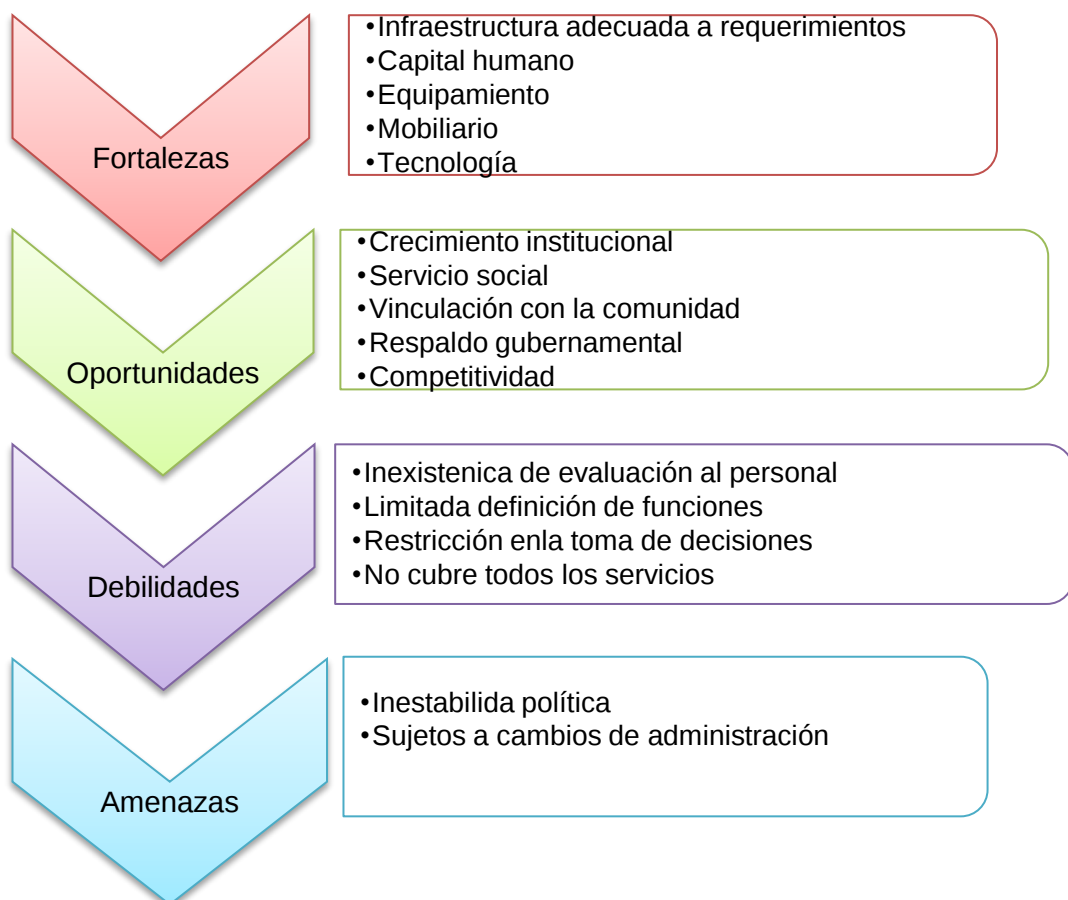


Figura 1. FODA del departamento de ginecología

4.1.2. Encuestas a los empleados del área de ginecología

En este capítulo refleja el análisis e interpretación de resultados, verificación de la hipótesis, mediante la aplicación del método estadístico de distribución de Chi cuadrado, mecanismos importantes para el procesamiento de datos tabulados.

A continuación se procede a desarrollar la encuesta con cada una de las preguntas detalladamente, el análisis y la interpretación de cada una de ellas.

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal del área de ginecología?

Cuadro 3. Personal encargado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	100.00
No	0	0.00
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

Los datos estadísticos, demuestran que existe un responsable encargado de velar por el bienestar del personal, reflejado en el 100% de encuestados.

El total de la población analizada que en este caso son 42 encuestados, están consientes que existe un departamento encargado de realizar todo el proceso relacionado con el recurso humano y entre uno de sus subcomponentes esta la evaluación al desempeño, situación que permite identificar que son otras las causas que originan el buen o mal rendimiento del personal.

2. ¿Su ingreso a la institución fue realizada por?

Cuadro 4. Ingreso a la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Concurso	34	80.95
Recomendación personal	5	11.90
Aviso en la prensa	3	7.14
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

El 80.95% del personal nos demuestran que su ingreso a la Institución fue por concurso, mientras que el 7.14 % se enteró en la prensa, el 11.90 % fueron recomendaciones personales.

Como se puede observar en el cuadro, se demuestra que la mayoría de funcionarios, empleados, trabajadores, ingresaron a la institución por concurso de méritos, mientras que un pequeño porcentaje como es el 7.14 se enteró de la necesidad de cubrir una vacante, por la prensa, sin embargo es necesario indicar que existen puestos que han sido llenados por recomendaciones personales, (11.90%), favores u otras causas.

3. Se realiza evaluación a su desempeño laboral:

Cuadro 5. Realización de evaluación de desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	19.05
No	34	80.95
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

Los datos estadísticos, demuestran que no se realiza la evaluación a su desempeño, lo cual refleja el 80.95% de encuestados.

De los 42 encuestados, todos están consiente que no se realiza una evaluación a su desempeño, aunque en muchos de los casos no saben ni se les prepara ningún formato para ello, sin embargo reconocen que tienen una evaluación, llegando hacer en muchos casos muy subjetiva.

4. Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño:

Cuadro 6. Conocimientos sobre objetivos de evaluación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	47.62
No	22	52.38
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

Los datos estadísticos, señalan que el 52.38% de encuestados no conocen el objetivo real de la evaluación, mientras que el 47.62% sabe de lo que se trata y cuáles son sus repercusiones.

En la institución existen bien definidos los distintos niveles jerárquicos, de ahí que se desprende que la Alta dirección, y los mandos medios si saben el objetivo de realizar una evaluación al desempeño laboral cual se evidencia claramente con la mayoría; sin embargo el nivel operativo, auxiliar desconoce el por qué o las razones de su ejecución provocando incluso temor y rechazo a este instrumento necesario en la gestión del talento humano

5. ¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Cuadro 7. Motivación al personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	28.57
No	30	71.43
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

En los datos se puede observar claramente que el 71.43 % de los encuestados coinciden que una vez obtenidos los resultados no se realiza ningún plan de motivación ni reconocimiento a la labor cumplida, frente a un 28.57% que señala que si se lo realiza.

Del trabajo de campo realizado, es penoso reconocer que al no conocer los objetivos ni los resultados de la evaluación, tampoco se utiliza la herramienta para mejorar los procesos y sistemas, al tener que tomar decisiones motivantes tales como el premio para los mejores trabajadores y empleados, y el castigo o la sanción para aquellos que incumplieron, como se ve reflejado en la mayoría del recurso humano, para el cual no existe ningún plan de motivación ni incentivos por su entrega a la institución.

6. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

Cuadro 8. Resultados de evaluación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	12.50
No	7	87.50
Total	8	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

El cuadro señala que el 87.50% desconoce los resultados de la evaluación, mientras que la diferencia que en este caso está representado por el 12.50% tiene conocimiento de este valioso instrumento.

Lamentablemente en la mayoría de los encuestados han manifestado su preocupación y rechazo por no conocer los resultados de la evaluación a su desempeño, pues quienes son responsables de esta función lo manejan muy secretamente.

7. ¿Cómo calificaría su ambiente laboral?

Cuadro 9. Percepción de ambiente laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	20	47.62
Bueno	18	42.86
Regular	3	7.14
Malo	1	2.38
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

Como se puede observar en los datos, el ambiente laboral en términos generales es bueno como se refleja en el 42.86 % de encuestados, mientras que tan solo un 2.38% lo considera malo, frente a un 47.62 % que estima que es muy bueno y un 7.14% que es regular.

Lo que significa que no todo está mal, y que por el contrario hay muchas cosas que se puede hacer en beneficio del recurso más valioso que tiene el departamento que es el Talento Humano.

8. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

Cuadro 10. Definición de funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	85.71
No	6	14.29
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

El cuadro 10 demuestra que existe un 85.71% de funcionarios y empleados que conocen sus funciones y por ende sus responsabilidades, mientras que un 14.29% considera que desconocen de las mismas.

En términos generales se puede apreciar que 36 funcionarios manifiestan que se encuentran bien definidas sus funciones, representando el 85.71%, sin embargo también hay un 14.29% que expresa que existe duplicidad de funciones, situación que amerita un cambio profundo en el planteamiento y en el análisis, todos estos datos permitirá desarrollar la propuesta de solución.

9. ¿Existe mucha rotación de personal?

Cuadro 11. Rotación de personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	97.62
No	1	2.38
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

Los datos estadísticos señalan que del 100% de los encuestados, el 97.62% manifiesta que han sido sometidos a un permanente cambio de puesto, y que apenas un 2.38% se ha mantenido en su puesto inicial

Como señala la normativa general de los sub componentes del talento humano, los cambios son necesarios, pues los puestos son permanentes y las personas son pasajeras, lo cual indica que al existir un 2.38% de rotación no es bueno para las personas, pero si lo consideramos bueno para las instituciones, pues solo así se elimina personal que se consideran indispensables.

10. ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

Cuadro 12. Competencias del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	42.86
No	24	57.14
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

Los datos estadísticos, señalan que en un 57.14% no se potencializa ni se optimiza las competencias de los empleados, trabajadores y directivos, y que tan solo un 42.86% ha sido potencializado de alguna manera.

El término competencias, no es un término de moda, sin embargo es necesario señalar que permite desarrollar las habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y aptitudes de las personas, es curioso el dato que se presenta pues la mayoría de los encuestados manifiestan que no se explotan sus competencias, a pesar que existe un perfil de ingreso a la institución, es necesario tomar en cuenta este dato para la propuesta de solución.

11. Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección

Cuadro 13. Diversidad de criterio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	35.71
No	27	64.29
Total	42	100.00

Fuente: Empleados del área ginecología

Elaboración: El Autor

Del 100% de encuestados, el 35.71% coincide que existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento, área o sección, frente al 64.29% que señala que no. En lo relacionado al comportamiento organizacional, la diversidad de criterios son normales: sin embargo, se refleja en los 15 encuestados que les resulta muy difícil llegar a consensos, lo cual dificulta la toma de decisiones, es importante implementar un modelo de cultura y ambiente organizacional al interior de la institución, a fin de lograr unificar y consolidar criterios y objetivos.

4.1.2. Resultado de encuestas dirigidas a las usuarias del área de ginecología

1. ¿Durante su permanencia en el establecimiento hospitalario como la trataron?

Cuadro 14. Atención en el hospital

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	69	22,55
Bien	184	60,13
Regular	53	17,32
Total	306	100.00

Fuente: Usuarias del área ginecología

Elaboración: El Autor

En las encuestas realizadas a usuarias del área ginecológica del hospital Sagrado Corazón de Jesús el 60,13% de las personas encuestadas manifiestan que las atendieron bien; mientras que el 22,55% dicen que recibieron una atención excelente y un mínimo de 17,32% que recibieron una atención regular.

2. ¿Durante la atención la llamaron por su nombre?

Cuadro 15. Durante la atención la llamaron por su nombre

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	27,78
No	185	60,46
No Opina	36	11,76
Total	306	100.00

Fuente: Usuarias del área ginecología

Elaboración: El Autor

En base a la pregunta planteada sobre si las llamaron por su nombre el 60,46% de las encuestadas indican que no les llamaron por el nombre; mientras que el 27,78% manifiestan que si lo hicieron y un mínimo del 11,76% se abstiene de dar su opinión.

3. ¿El personal le brindó confianza para expresar su problema?

Cuadro 16. Se le brindo confianza

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	196	64,05
No	85	27,78
No Opina	25	8,17
Total	306	100.00

Fuente: Usuarias del área ginecología

Elaboración: El Autor

El 64,05% de las personas encuestadas indican que si se sintieron en confianza expresando su problema al profesional de la salud; mientras que el 27,78% manifiestan que no sintieron confianza al momento de la consulta y un mínimo del 8,17% No expreso su opinión.

4. ¿Hubo algún comentario negativo que la hizo sentir mal o avergonzada/o durante su visita al hospital?

Cuadro 17. Comentarios negativos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	10,13
No	254	83,01
No Opina	21	6,86
Total	306	100.00

Fuente: Usuaris del área ginecología

Elaboración: El Autor

De acuerdo a la pregunta planteada sobre si hubo comentarios que la hicieron sentir mal el 83,01% de las personas encuestadas manifiestan que no se sintieron mal por ningún comentario; mientras que el 10,13% dijeron que si y un mínimo de 6,86% no da su opinión.

5. ¿Considera que durante la consulta médica le hicieron un examen completo?

Cuadro 18. Examen completo en consulta

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	16,34
No	246	80,39
No Opina	10	3,27
Total	306	100.00

Fuente: Usuaris del área ginecología

Elaboración: El Autor

En el cuadro 5 se puede apreciar que el 80,39% de las personas encuestadas manifiestan que no les hicieron un examen completo durante la consulta, mientras que el 16,34% dicen que si le hicieron examen completo; y el 3,27% no expresan su opinión.

6. ¿El personal que le atendió le explicó con palabras fáciles de entender cuál es su problema de salud o resultado de la consulta?

Cuadro 19. Comprensión a explicación del médico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	265	86,60
No	41	13,40
No Opina	0	0,00
Total	306	100.00

Fuente: Usuarias del área ginecología

Elaboración: El Autor

El 86,60% de las personas encuestadas manifiestan que si recibieron una explicación entendible de su problema de salud, mientras que el 13,40% dicen que no.

7. ¿El personal que le atendió le explicó los cuidados a seguir en su casa?

Cuadro 20. Explicación de cuidados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	247	80,72
No	55	17,97
No Opina	4	1,31
Total	306	100.00

Fuente: Usuarias del área ginecología

Elaboración: El Autor

Mediante la pregunta planteada sobre si le explicaron bien los cuidados a seguir en casa el 80,72% de las personas encuestadas manifiestan que sí; mientras que el 17,97% dicen que no y un mínimo del 1,31% no dan su opinión.

8. ¿Durante la consulta se respetó su privacidad?

Cuadro 21. Respeto a privacidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	228	74,51
No	58	18,95
No Opina	20	6,54
Total	306	100.00

Fuente: Usuarías del área ginecología

Elaboración: El Autor

El 74,51% de las personas encuestadas manifiestan que si se respetó su privacidad en la consulta; seguido con un 18,95% el cual manifestó que no se lo hizo y el 6.54% no dan su opinión.

9. ¿El tiempo que usted esperó para ser atendido fue?

Cuadro 22. Tiempo de espera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
0 – 1 Horas	55	17,97
2 – 3 Horas	65	21,24
Más de 3 Horas	186	60,78
Total	306	100.00

Fuente: Usuarías del área ginecología

Elaboración: El Autor

Mediante la pregunta planteada de cuánto tiempo ha esperado para recibir una consulta el 60,78% de las personas encuestadas indican que han esperado

más de 3 horas; seguido del 21,24% el cual dice que han esperado de 2 a 3 horas; y el 17,97% han esperado hasta 1 hora.

10. ¿Cómo evaluaría la calidad del servicio que está recibiendo?

Cuadro 23. Calidad del servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	58	18,95
Muy Bueno	60	19,61
Bueno	168	54,90
Regular	20	6,54
Total	306	100.00

Fuente: Usuaris del área ginecología

Elaboración: El Autor

El 54,90% de las personas encuestadas indican que la calidad del servicio es buena; seguido del 19,61% el cual manifiestan que la atención es muy buena; mientras que un 18,95% dicen que es excelente y el 6,54% el cual menciona que es regular.

4.2. Discusión

En base a los resultados de la investigación se expresa que el total de la población analizada que en este caso son 42 encuestados, están consientes que existe un departamento encargado de realizar todo el proceso relacionado con el recurso humano y entre uno de sus subcomponentes esta la evaluación al desempeño, situación que permite identificar que son otras las causas que originan el buen o mal rendimiento del personal. Por lo tanto se concuerda con **Mejia, Balkin y Cardy, (2009)**. Mejorar el desempeño: Es decir mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir.

Además según **Harris, (2011)**. Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

De los 42 encuestados, todos están consiente que no se realiza una evaluación a su desempeño, aunque en muchos de los casos no saben ni se les prepara ningún formato para ello, sin embargo reconocen que tienen una evaluación, llegando hacer en muchos casos muy subjetiva.

Los datos estadísticos, señalan que en un 57.14% no se potencializa ni se optimiza las competencias de los empleados, trabajadores y directivos, y que tan solo un 42.86% ha sido potencializado de alguna manera.

El terminó competencias, no es un terminó de moda, sin embargo es necesario señalar que permite desarrollar las habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y aptitudes de las personas, es curioso el dato que se presenta pues la mayoría de los encuestados manifiestan que no se explotan sus competencias, a pesar que existe un perfil de ingreso a la institución, es necesario tomar en cuenta este dato para la propuesta de solución. Esto coincide con **Alles, (2008)**. Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La encuesta realizada a los empleados, trabajadores, directivos, sirvió para realizar la comprobación de la hipótesis planteada en la presente investigación, mediante la aplicación del método matemático Chi Cuadrado que permitió comparar los resultados obtenidos a través de la hipótesis que se acepta o rechaza.

Planteamiento de la Hipótesis

H0= La evaluación del desempeño del personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo NO incide en su rendimiento

H1= La evaluación del desempeño laboral realizada al personal del personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo SI incide en su rendimiento

Categoría	Si	No	Total
Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral	8	34	42
¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?	18	24	42
	26	58	84

Elaboración: El Autor

Cálculo de grados de libertad

$Gl = n-1 (m-1)$

$Gl = 2-1 (2-1)$

Tabla de frecuencias

Fo	Fe	(Fo-Fe)	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
8	25.85	-17.85	318.49	12.32
34	109.85	-75.85	5752.64	52.37
18	58.15	-40.15	1612.33	27.73
24	77.54	-53.54	2866.37	36.97
Chi cuadrado				129.38

	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025
g.d.l					
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833

Decisión: Luego de realizar el cálculo matemático siendo superior Chi cuadrado obtenido que la probabilidad al 5% (10.597)

Se rechaza H_0 = La evaluación del desempeño del personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo NO incide en su rendimiento

Conclusión Una vez que hemos obtenido los resultados

Se acepta H_1 = La evaluación del desempeño laboral realizada al personal del personal que labora en el departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo SI incide en su rendimiento

4.3. Propuesta

1.3.1. Título

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE GINECOLOGÍA DEL ÁREA DE SALUD # 2 QUEVEDO

4.3.2. Introducción

Los nuevos estudios en materia de gestión de personas, destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros y, ni mucho menos en la tecnología; la mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de gestión del Talento Humano y el Departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo no es la excepción, pues tiene un gran reto que es el optimizar su recurso más valioso que es el Capital Intelectual.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al Talento Humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, el Departamento de ginecología a

través de esta propuesta innovadora y de cambio desea coadyuvar para que la institución sea eficiente, y pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad, creando una mejor calidad de vida del trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, comprometidos con la filosofía institucional, disminuir los costos de ausentismo y rotación de la fuerza laboral entre otras cosas.

4.3.3. Justificación

La presente investigación aborda el tema Administración de Recursos Humanos enfatizando en el subsistema que es la Evaluación al Desempeño del Departamento de ginecología de tal manera que le permita determinar en forma sistemática el método más idóneo y que se adapte a las necesidades que permita tomar medidas correctivas en pos de un beneficio institucional y personal.

La institución debe disponer de métodos formales para evaluar el desempeño de sus empleados. A través de estos métodos, cada directivo, administrativo, empleado o trabajador tendrá información periódica el nivel de desempeño alcanzado a fin de rescatar lo mejor y eliminar aquel personal que obstaculiza la gestión. Por todas estas razones, se justifica plenamente el desarrollo de la presente propuesta de investigación en el ámbito real y que aportara al desarrollo y crecimiento del Departamento de ginecología del Área de Salud # 2 de Quevedo

4.3.4. Objetivos

4.3.4.1. General

Desarrollar el manual de evaluación de desempeño al personal que labora en el departamento de ginecología del área de salud # 2 Quevedo

4.3.4.2. Específicos

1. Definir el perfil por competencias del personal
2. Establecer el manual de desempeño

4.3.5. Ubicación sectorial

Hospital Sagrado Corazón de Jesús de Quevedo, ubicado en la Av. Walter Andrade Fajardo # 400 y Av. Guayacanes.

4.3.6. Desarrollo de la propuesta

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

4.3.6.1. Pasos en la evaluación del desempeño

1. Definir el puesto. Asegura que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluación del desempeño. Compara el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.
3. Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso de los subordinados a fin de hacer planes de desarrollo.

4.3.6.2. Factores de la Evaluación de Desempeño

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño del personal, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general al interior de la institución no se deben perder de vista a los siguientes:

1. Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
2. Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
3. Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
4. Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
5. Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
6. Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.

7. Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
8. Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
9. Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
10. Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.
11. Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

4.3.6.3. Recursos

En el desarrollo de la propuesta intervienen los siguientes recursos:

Recursos Humano

Nivel Directivo	1 Director
Nivel Operativo de planta	28 empleados
Nivel operativo contratado	4 empleados
Nivel operativo residente	3 empleados
Nivel operativo internos	6 empleados
Total	42 involucrados

Recursos Materiales

- ✓ Material de escritorio
- ✓ Copias de documentos
- ✓ Impresora
- ✓ Memory flash
- ✓ Útiles de Oficina
- ✓ Computadora

4.3.6.4. Situación Propuesta del Nivel Ejecutivo

Se recomienda incluir factores como los que se desarrolla en la siguiente matriz:

**Cuadro 24. Matriz de evaluación del desempeño profesional del Nivel
OPERATIVO**

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	1. Capacidades profesionales	1.1. Grado de dominio de los conocimientos aprendidos, para una adecuada toma de decisiones.	<u>% usuarias tratadas</u> % usuarios satisfechos.
		1.2. Capacidad para desenvolverse y realizar alianzas estratégicas	<u>Nº de Alianzas</u> Nº de convenios
		1.3. Calidad de su comunicación verbal y no verbal.	<u>% de Quejas y Reclamos</u> % servicio al cliente
		1.4. Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en la institución.	
		1.5. Utilización de varias herramientas de gestión administrativa.	<u>Nº. Usuarías</u> <u>atendidas</u> Total de usuarias
		1.6. Capacidad de Información sobre la marcha de la institución.	
		1.8. Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.	
		1.9. Efectividad de su capacitación y auto preparación.	<u>Personal motivado</u> Ambiente laboral
		1.10. Capacidad para crear un ambiente favorable para quienes hacen la familia de la institución	

Elaborado: El autor

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	2. Emocionalidad	2.1. Vocación de servicio a la colectividad 2.2. Autoestima. 2.3. Capacidad para actuar con justicia, y realismo. 2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza.	<u>N° eventos de capacitación</u> Servicio al usuario

Elaborado: El autor

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	3.1. Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo. 3.2. Grado de participación en las reuniones de trabajo y ante el Administrativo 3.4. Alto Nivel profesional 3.5. Pertenencia en la toma de decisiones de la institución. 3.6. Ética profesional.	<u>Atrasos – Permisos</u> Horas laboradas

Elaborado: El autor

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	4. Relaciones interpersonales	4.1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus empleados, trabajadores. 4.2. Expectativas respecto al desarrollo de la institución 4.3. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman el departamento de ginecología sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica. 4.4. Visión a Futuro	<u>Visión a futuro</u> Plan Estrategico 2014

Elaborado: El autor

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	5. Resultados de su gestión administrativa	5.1. Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias institucionales. 5.2. Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar 5.3. Grado en compromiso institucional	<u>Promedio de usuarios nuevos</u> Promedio de usuarios actuales

Elaborado: El autor

4.3.6.5. Situación Propuesta del Nivel Operativo

En el Nivel Operativo, se encuentran varios puestos, sin embargo se hace referencia a los más representativos que deben considerarse además, los siguientes factores a ser evaluados como consta en la matriz propuesta

Cuadro 25. Matriz de evaluación del desempeño profesional del Nivel OPERATIVO

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	1. Capacidades profesionales	1.1. Atención al socio personalizado demostrando dominio de los conocimientos. 1.2. Capacidad para desenvolverse y resolver cualquier inquietud del usuario. 1.3. Calidad de su comunicación verbal y no verbal. 1.4. Contribuir con el desarrollo de un clima laboral eficiente. 1.5. Utilización de varias estrategias para lograr satisfacción del usuario 1.6. Capacidad de Información sobre las inquietudes de los usuarios. 1.8. Contribución a la formación de valores éticos y profesionales 1.9. Efectividad de la ejecución de sus funciones.	<u>Personal con perfil por competencias</u> Total del personal operativo

Elaborado: El autor

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	2. Emocionalidad	2.1. Vocación de servicio ágil y oportuno 2.2. Autoestima. 2.3. Capacidad para actuar con justicia, y realismo. 2.4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza.	<u>No proyectos nuevos</u> Implementación de mejor ambiente laboral

Elaborado: El autor

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	3.1. Asistencia y puntualidad a la institución y a su lugar de trabajo. 3.2. Trabajo en equipos en pos de los objetivos institucionales 3.3. Cumplimiento de la normativa y reglamentos existentes. 3.4. Alto Nivel profesional 3.5. Ética profesional	<u>Nº llamadas de atención y sanciones</u> Total de trabajadores

Elaborado: El autor

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	4. Relaciones interpersonales	4.1. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la institución sin diferencias de género, raza y situación socioeconómica. 4.2. Velar por el buen nombre de la institución 4.3. Propiciar espacios de relación con los usuarios ya que son la razón de ser de la institución 4.4. Custodiar los bienes y equipos a su cargo 4.5. Empoderamiento institucional	<u>% de mejoramiento de las relaciones personales</u> Total de trabajadores

Elaborado: El autor

Variable	Dimensiones	Indicador	Medición indicador
Desempeño profesional administrativo	5. Resultados de su gestión administrativa	5.1. Rendimiento administrativo aceptable y favorable a las exigencias de la Alta Gerencias. 5.2. Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de institución que se desea consolidar 5.3. Grado en compromiso institucional 5.4. Desarrollar sus competencias profesionales	<u>Valoración de competencias</u> Nº de trabajadores

Elaborado: El autor

4.3.7. Alcance

Permitirá:

- Evaluar las competencias
- Evaluar actividades esenciales
- Definir el perfil de los evaluadores
- Ponderar tipos de evaluación

Generar:

Reporte de Resultados Individuales de desempeño

Reporte de Resultados comparativos por áreas

Reporte de Resultados comparativo por rol

Reporte de Resultados comparativos por puesto

Reporte comparativo entre periodos

Gráficos de Resultados y niveles de desempeño

Beneficios

1. Para la Institución.

- Incrementa la productividad y competitividad
- Ahorro de Recursos
- Facilita la Toma de Decisiones
- Se institucionaliza un proceso de Mejoramiento Continuo

2. Para el Área de Talento Humano

- Posicionamiento como área estratégica
- Integración de los subsistemas de Recursos Humanos
- Gestión Compartida entre los funcionarios de la institución

4.3.6.6. Evaluación

La retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltarán que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta. Antes de empezar un proceso de retroalimentación del manual, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El FODA establecido merece tomarse en cuenta ya que permite conocer los puntos débiles y fuertes del departamento que incide directamente con la atención que se le da a la usuaria.
- La calidad de un servicio de salud depende, en primer orden de la competencia del capital humano que en él labora, actualmente no existe ningún mecanismo ni procedimiento establecido para evaluar el desempeño de los médicos y servidores públicos de los hospitales, como está establecido para otros profesionales y técnicos del país.
- La estrategia que se propone como producto final de la investigación, permite interrelacionar la evaluación del desempeño laboral, la superación profesional permanente, a nivel de estándares internacionales. Se hacen conclusiones, así como recomendaciones para iniciar su puesta en marcha.

5.2. Recomendaciones

1. Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre el usuario - cliente y la institución y de su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene el hospital.
2. Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre su ambiente laboral.
3. El plan propuesto en función del desempeño de los trabajadores debe ser aplicado.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1. Revisión literaria

NASER y CONCHA, 2011. El gobierno electrónico en la gestión pública.
Gestión Pública N° 73 - 42 pp.

ARMIJOS, 2008. La evaluación de la Gestión Pública en Chile. Editorial
Acribia. Santiago de Chile – Chile. 43p

VENTURA, 2012. Operaciones Administrativas Recursos Humanos GM.
Editorial Paraninfo, - 255 páginas.

VENTURA y DELGADO 2012. Recursos Humanos y Responsabilidad Social
Corporativa. Editorial Paraninfo - 214 páginas

BOHLANDER y SNELL, 2010. Managing Human Resources. Cengage
Learning - 821 páginas

BOHLANDER y SNELL, 2008. Administración de Recursos Humanos.
Cengage Learning Editores, - 784 páginas

LACALLE, 2011. Operaciones administrativas de recursos humanos. Editex -
312 páginas

CARNICERO y FERNÁNDEZ, 2012. Manual de salud electrónica para
directivos de servicios y sistemas de salud. 414 pp.

NASSIF, 2012. Obstetricia. Fundamentos y enfoque práctico.

SHERIDAN, 2012. El gerente virtual. Soluciones de avanzada para contratar,
gerenciar y motivar empleados móviles.

GOMEZ-MEJIA, BALKIN y CARDY, 2009. Managing Human Resources - 654
página.

PINO, SÁNCHEZ y PINO, 2008. Recursos Humanos. Editex - 276 páginas.

ALLES, 2008. “Desempeño por competencias. Evaluación de 360°”, Ediciones Granica.

ROZAS y HANTKE-DOMAS, 2013. Gestión pública y servicios públicos. Notas sobre el concepto tradicional de servicio público - 72 pp.

HARRIS, 2011. La organización de Recursos Humanos de alto impacto. Las 10 mejores prácticas para recorrer la vía de la excelencia.

GIEDION, VILLAR y ÁLAVA, 2010. Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado.

CAPÍTULO VII
ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta al personal que labora en el área de ginecología.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
INGENIERÍA COMERCIAL**

ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL ÁREA DE GINECOLOGÍA.

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal?

SI	☐
NO	☐

2. Su ingreso a la institución fue realizada por:

- Concurso
- Recomendación Personal
- Aviso en la prensa
- Otros

3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

SI	☐
NO	☐

4. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

SI	☐
NO	☐

2. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

SI	☐
NO	☐

3. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

SI	☐
NO	☐

4. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. Se encuentran bien definidas sus funciones laborales

SI	☐
NO	☐

9. Existe mucha rotación de personal

SI	☐
NO	☐

10. Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales

SI	☐
NO	☐

**11. Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento
o sección**

SI	☐
NO	☐

Anexo 2. Formato de entrevista a usuarias del área de ginecología



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA A USUARIAS DEL ÁREA DE GINECOLOGÍA

Objetivo: Determinar la necesidad de elaborar un Manual de Evaluación de Desempeño para el personal labora en el área de ginecología del Hospital Sagrado Corazón de Jesús.

1.- ¿Durante su permanencia en el establecimiento hospitalario como lo trataron?

Excelente () Bien () Regular ()

2.- ¿Durante la atención la llamaron por su nombre o apellido?

Si () No () No Opina ()

3.- ¿El personal le brindó confianza para expresar su problema?

Si () No () No Opina ()

4.- ¿Hubo algún comentario negativo que la hizo sentir mal o avergonzada/o durante su visita al hospital?

Si () No () No Opina ()

5.- ¿Considera que durante la consulta médica le hicieron un examen completo?

Si ()

No ()

No Opina ()

6.- ¿El personal que le atendió le explicó con palabras fáciles de entender cuál es su problema de salud o resultado de la consulta?

Si ()

No ()

No Opina ()

7.- ¿El personal que le atendió le explicó los cuidados a seguir en su casa?

Si ()

No ()

No Opina ()

8.- ¿Durante la consulta se respetó su privacidad?

Si ()

No ()

No Opina ()

9.- ¿El tiempo que usted esperó para ser atendido fue?

0 – 1 ()

2 – 3 ()

más de 3 ()

10.- ¿Cómo evaluaría la calidad del servicio que está recibiendo?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Anexo 3. Fotos de la investigación



Figura 1. Encuesta a Dr. Néstor Castillo Jimenez



Figura 2. Encuesta a licenciado en enfermería



Figura 3. Encuesta a paciente



Figura 4. Encuesta a usuaria