



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO  
HUMANO PARA EL CENTRO DE SALUD HOSPITAL “DR. RAFAEL  
SERRANO LÓPEZ” DEL CANTÓN LA LIBERTAD  
PROVINCIA DE SANTA ELENA  
AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
Previo a la obtención del Título de:  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: JUAN PEDRO PAREDES TOMALÁ  
TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO DE SALUD  
HOSPITAL “DR. RAFAEL SERRANO LÓPEZ” DEL CANTÓN  
LA LIBERTAD PROVINCIA DE  
SANTA ELENA  
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del Título de:  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: JUAN PEDRO PAREDES TOMALÁ  
TUTOR: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad 04 de noviembre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO DE SALUD HOSPITAL “DR. RAFAEL SERRANO LÓPEZ” DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**. Elaborado por el Sr. **JUAN PEDRO PAREDES TOMALÁ**, con cédula de identidad N° 0925918880, egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresa, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Econ. Margarita Panchana Panchana.

TUTORA

## **DEDICATORIA**

A mis padres, a todos quienes han compartido los años de estudio, esfuerzo y dedicación, a quienes con sus consejos han permitido mi superación día a día, muy en especial a mi hijo, a todos ustedes les dedico ésta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Muy sinceramente a Dios por darme salud para cumplir mis objetivos, a mis padres y maestros por los conocimientos recibidos.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por acogerme y brindarme la oportunidad de formar parte de los profesionales que se educan en sus aulas.

Y muy especialmente a la Econ. Margarita Panchana Panchana, Tutora de tesis, por ser mi guía para culminar con éxito mi carrera.

A todos ustedes MUCHAS GRACIAS.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón Msc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote Msc.  
DIRECTOR DE CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESORA - TUTORA

---

Econ. Vladimir Soria Freire Msc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, Msc.  
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO  
PARA EL CENTRO DE SALUD HOSPITAL “DR. RAFAEL  
SERRANO LÓPEZ” DEL CANTÓN LA LIBERTAD  
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.**

Autor: Juan Pedro Paredes Tomalá

Tutor: Econ. Margarita Panchana Panchana

**RESUMEN**

A lo largo de los años evaluar el desempeño se ha convertido en una de las principales preocupaciones para los administradores, las evaluaciones tradicionales han sido un instrumento poco apreciado en su magnitud, debido a que simplemente se mide productividad y tiempo sin interpretar que la misma productividad y tiempo están estrechamente asociados a otras condiciones del ambiente interno y al tipo de cultura organizacional propuesto.

La presente investigación busca elaborar un Sistema que integre métodos y procesos que involucren a los evaluados con los objetivos de la organización, así como verificar en periodos de tiempo que los objetivos sean alcanzados.

Ésta evaluación no será unilateral como se acostumbra en las evaluaciones tradicionales sino más bien integrará la autoevaluación y la co-evaluación para obtener resultados reales, imparciales, confiables y útiles para beneficio de la casa de Salud.

El presente trabajo se elaboró tomando a consideración los aspectos estrechamente ligados a los trabajadores y a las expectativas de usuarios y Directivos con relación al rendimiento del Talento Humano.

Será necesario crear garantías a los colaboradores informando que esta evaluación es solo un instrumento que nos permitirá tener una mejor perspectiva de su entorno y que bajo ninguna circunstancia se tomará ningún tipo de represalia sea cual sea el resultado, también debemos socializar el proyecto y los fines que tiene así como difundir los resultados, se deberá ser dirigida por un evaluador o grupo de evaluadores imparciales para que el proyecto no se contamine con criterios personales así como también contar con la aprobación de la dirigencia sindical para evitar malos entendidos, y por último promover incentivos al buen desempeño para institucionalizar el auto mejoramiento.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADO .....	V
RESUMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN .....	2
TEMA .....	3
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	6
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA: .....	6
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS .....	7
OBJETIVO GENERAL .....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	7
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	8
HIPÓTESIS DEL PROBLEMA.....	10
HIPÓTESIS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	10
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	10
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 Antecedentes del tema .....	13
1.2 Fundamentación teórica .....	14
1.2.1 Variable Independiente. (EVALUACIÓN).....	14
1.2.2 Variable Dependiente. (DESEMPEÑO) .....	21
1.3.Marco Legal.....	26
CAPÍTULO II.....	28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
2.1 Diseño de la investigación.....	28
2.2 Modalidad de la investigación .....	28
2.3 Tipos de investigación.....	29



2.4 Técnicas e instrumentos de investigación .....	30
2.5 Población y muestra .....	31
CAPÍTULO III .....	34
2.6 Presupuesto de Trabajo .....	34
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	35
3.1.Análisis de resultados de la Encuesta para Usuarios. ....	35
3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA A SERVIDORES DEL HOSPITAL RAFAEL SERRANO LÓPEZ.....	40
3.3 Análisis de resultados de la observación.....	60
3.4 Comprobación de hipótesis .....	63
3.5 Conclusiones.....	67
3.6 Recomendaciones .....	68
CAPÍTULO IV .....	69
4.1 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA CENTRO DE SALUD HOSPITAL DR. RAFAEL SERRANO LÓPEZ del cantón la libertad provincia de santa elena año 2013.....	69
4.1.2 Desarrollo del Sistema de Evaluación de Desempeño .....	73
4.2 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	88
ANEXOS.....	90

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	11
CUADRO # 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	12
CUADRO # 3 ELEMENTOS DE LA POBLACIÓN .....	31
CUADRO # 4 SIGNIFICADO DE FÓRMULA CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	32
CUADRO # 5 REEMPLAZO DE FÓRMULA .....	33
CUADRO # 6 PRESUPUESTO.....	34
CUADRO # 7 FRECUENCIA DE USO DE SERVICIOS .....	35
CUADRO # 8 CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS .....	36
CUADRO # 9 PEOR ATENCIÓN.....	37
CUADRO # 10 MEJOR ATENCIÓN .....	38
CUADRO # 11 RECOMENDACIONES .....	39
CUADRO # 12 NÚMERO DE CAPACITACIONES.....	40
CUADRO # 13 NIVEL DE DESEMPEÑO .....	41
CUADRO # 14 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42
CUADRO # 15 PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO .....	43
CUADRO # 16 CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO.....	44
CUADRO # 17 CONOCIMIENTO DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO.....	45
CUADRO # 18 GESTIÓN DE DIRECTIVOS .....	46
CUADRO # 19 RECEPCIÓN OPORTUNA DE MATERIAL .....	47
CUADRO # 20 INICIATIVA DEL TALENTO HUMANO.....	48
CUADRO # 21 ESPÍRITU COLABORADOR .....	49
CUADRO # 22 ACTITUDES MÁS FRECUENTES .....	50
CUADRO # 23 EXISTENCIA DE COMPAÑERISMO.....	51
CUADRO # 24 SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS .....	52
CUADRO # 25 QUEJAS RECIBIDAS .....	53
CUADRO # 26 RELACIÓN PRODUCTIVIDAD COMPENSACIÓN .....	54
CUADRO # 27 SUFICIENCIA DE BENEFICIOS .....	55
CUADRO # 28 USO ADECUADO DE RECURSOS .....	56
CUADRO # 29 POLÍTICAS DE AHORRO .....	57

CUADRO # 30 LOGRO DE OBJETIVOS.....	58
CUADRO # 31 TIEMPO PARA LOGRO DE OBJETIVOS .....	59
CUADRO # 32 FRECUENCIA ABSOLUTA ESPERADA.....	64
CUADRO # 33 PLAN DE ACCIÓN.....	72
CUADRO # 34 FORMULARIO DE EVALUACIÓN.....	82

## ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO # 1 FRECUENCIA DE USO DE SERVICIOS.....	35
GRÁFICO # 2 CALIFICACION DE ATENCION DE SERVICIOS.....	36
GRÁFICO # 3 PEOR ATENCIÓN .....	37
GRÁFICO # 4 MEJOR ATENCIÓN .....	38
GRÁFICO # 5 RECOMENDACIONES .....	39
GRÁFICO # 6 NÚMERO DE CAPACITACIONES .....	40
GRÁFICO # 7 NIVEL DE RENDIMIENTO .....	41
GRÁFICO # 8 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	42
GRÁFICO # 9 PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO .....	43
GRÁFICO # 10 REGLAMENTO INTERNO .....	44
GRÁFICO # 11 RÉGIMEN DISCIPLINARIO .....	45
GRÁFICO # 12 GESTIÓN DE DIRECTIVOS .....	46
GRÁFICO # 13 RECEPCIÓN OPORTUNA DE MATERIALES .....	47
GRÁFICO # 14 INICIATIVA DEL TALENTO HUMANO .....	48
GRÁFICO # 15 ESPÍRITU COLABORADOR.....	49
GRÁFICO # 16 ACTITUDES MÁS FRECUENTES.....	50
GRÁFICO # 17 EXISTE COMPAÑERISMO.....	51
GRÁFICO # 18 SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS.....	52
GRÁFICO # 19 QUEJAS RECIBIDAS .....	53
GRÁFICO # 20 RELACIÓN PRODUCTIVIDAD COMPENSACIÓN .....	54
GRÁFICO # 21 SUFICIENCIA DE BENEFICIOS .....	55
GRÁFICO # 22 USO ADECUADO DE RECURSOS.....	56
GRÁFICO # 23 POLÍTICAS DE AHORRO.....	57
GRÁFICO # 24 LOGRO DE OBJETIVOS.....	58
GRÁFICO # 25 TIEMPO PARA LOGRO DE OBJETIVOS .....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO #1 Encuesta a trabajadores.....	90
ANEXO # 2 Encuesta a usuarios.....	93
ANEXO #3 Glosario de términos.....	95
ANEXO #4 Certificado de Tutor.....	100
ANEXO #5 Certificado de Gramatólogo.....	101
ANEXO #6 Fotos de encuesta.....	102
ANEXO # 7 CARTA AVAL	104

## INTRODUCCIÓN

La gestión del desempeño se convierte en una de las principales preocupaciones y prioridades de la gerencia moderna, debido a que la organización se desarrolla en torno a nuestros colaboradores, y si éstos no se encuentran debidamente sintonizados al ritmo en que se desenvuelve la empresa, simplemente no se podrán conseguir los objetivos y metas establecidos.

En ésta investigación se busca contrastar la forma en que un modelo teórico se presenta en una realidad.

Pero no solo se debe analizar desde el punto de vista estático y anticuado de que los colaboradores siempre deben dar todo de sí, sino más bien encaminar el análisis a aspectos mucho más detallados del entorno del colaborador como por ejemplo el ambiente en que se desarrollan las labores, si el perfil del colaborador está acorde al cargo, si existen todos los recursos y materiales del área respectiva para el buen desempeño, si existe un buen sistema de recompensa a la labor realizada etc.

El resultado de la evaluación se convertirá en un instrumento que podrá usarse en investigaciones posteriores, ésta evaluación del desempeño es una herramienta cuyos resultados no son el final de un proceso sino el inicio de un plan, que permite la obtención de información exacta y confiable respecto a las actividades de los colaboradores..

En el caso específico de la casa de Salud Hospital Dr. Rafael Serrano López se propondrá la elaboración de una evaluación del desempeño que no lesione ni menoscabe los derechos del trabajador, sino más bien que sirva como instrumento de análisis y generación de ideas que permitan alcanzar la eficiencia, eficacia y economía de la institución

## **TEMA**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA CENTRO DE SALUD HOSPITAL DR. RAFAEL SERRANO LÓPEZ DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA.

## **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión del desempeño ha sido a lo largo del tiempo una de las principales preocupaciones de los gerentes, la inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los trabajadores así como determinar los perfiles óptimos para cada tarea se convierte en la actividad más agobiante para los gerentes.

A lo largo de los años el principal error de los evaluadores ha sido enfrascarse en cuantificar la relación porcentual entre la labor desempeñada y el tiempo empleado por el trabajador para dicha labor, y como consecuencia a estas evaluaciones se evidenciaban sanciones o multas al bajo desempeño, lo que desencadena en relacionar una evaluación de desempeño como una práctica violenta de los empleadores para justificar sanciones y recorte de personal.

En el caso particular del hospital “Dr. Rafael Serrano López” se evidencia principalmente la falta de predisposición del personal para ser evaluados, el sistema de evaluación EVAL del Ministerio de Relaciones Laborales solo contempla a los trabajadores contratados bajo la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) dejando sin evaluar al personal contratado bajo el régimen de Código de Trabajo que son la mayoría de colaboradores y de quienes

también se evidencia gran número de quejas por ser los que tienen mayor contacto con los usuarios.

Es importante entonces evaluar todos los aspectos que se relacionen al Talento Humano desde la creación de las necesidades del puesto, pasando por el proceso de selección y finalizar con la productividad en el cargo.

Una de las principales situaciones que se presentan en el momento de emprender una evaluación del desempeño es el constante temor que agobia a los colaboradores porque históricamente éste instrumento se ha utilizado para generar represalias a los colaboradores, como por ejemplo multas o sanciones por un bajo rendimiento, y en casos más extremos el cese de funciones del trabajador, esto termina desencadenando en que los empleados se nieguen rotundamente y con antelación a cualquier proceso evaluador.

Otro aspecto que también se evidencia es la zozobra en la que se encuentran los empleados previo a una evaluación y esto se debe al gran hermetismo que guardan los evaluadores con respecto a los fines que tiene el proceso, no se socializa ni se busca tranquilizar a los empleados sino más bien aumenta la incertidumbre.

Al no estar seguros de lo que pueda pasar en estos casos las respuestas al Sistema de Evaluación no son suficientes debido a la resistencia que impone el trabajador a colaborar con el proceso.

También es muy común que exista desconfianza de los empleados a que el proceso sea objetivo, debido a que por alguna circunstancia no posee una afinidad con el evaluador, que por lo general es el jefe de Talento Humano, o se haya desarrollado un problema personal entre ellos y esto termine con el desmerecimiento de los resultados de la evaluación por parte de los directivos de la organización, que al constatar que los resultados se



encuentran contaminados de criterios subjetivos no le darán importancia al proceso y terminarán archivándolo o sin ningún uso o práctica.

Es relevante también tomar en cuenta los diferentes conflictos que acontecen en la organización, que se derivan del proceso de evaluación y que terminan con la intervención de los dirigentes sindicales, quienes inician acciones legales contra los directivos de la organización, estos procesos judiciales desmedran el buen funcionamiento y profundizan las diferencias entre colaboradores y directivos.

Por último se evidencia una gran desmotivación de los colaboradores a participar de un proceso de evaluación del desempeño debido a que en ocasiones anteriores no se ha podido evidenciar ningún tipo de resultado o efecto positivo que beneficie a la organización y como consecuencia a esto se actúa con indiferencia a este tipo de procesos.

Para controlar este tipo de pronóstico es necesario en primer lugar crear garantías a los colaboradores informando que esta evaluación es solo un instrumento que nos permitirá tener una mejor perspectiva de su entorno y que bajo ninguna circunstancia se tomará ningún tipo de represalia sea cual sea el resultado.

También debemos socializar el proyecto y los fines que tiene así como difundir los resultados, se debe implementar un evaluador o grupo de evaluadores imparciales para que el proyecto no se contamine con criterios personales así como también contar con la aprobación de la dirigencia sindical para evitar malos entendidos, y por último promover incentivos al buen desempeño para institucionalizar el auto mejoramiento.

Estos incentivos estarán basados en el reconocimiento al empleado del mes, premios por metas alcanzadas, reconocimiento público a acciones que

beneficien a la organización, crear un ambiente laboral cómodo y adecuado a las necesidades del colaborador, tomar medidas para no sobrecargar de trabajo a los colaboradores con pequeños lapsos de tiempo para evitar el estrés laboral pudiendo aumentar estos beneficios adicionales de acuerdo a la respuesta que se obtenga del trabajador.

Ésta evaluación del desempeño es una herramienta cuyos resultados no son el final de un proceso sino el inicio de un plan, de tal forma que se podrán ajustar los resultados esperados por la organización con los obtenidos de cada uno de los evaluados, luego de establecer resultados comunes podremos esperar que el colaborador desarrolle su iniciativa y predisposición para el trabajo.

#### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿De qué manera inciden las evaluaciones tradicionales de los empleadores en el desempeño del talento humano en los trabajadores de la casa de salud?

#### **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:**

- 1.- ¿De qué manera influye la falta de predisposición del personal en la evaluación tradicional?
- 2.- ¿Cuál es el efecto del temor del personal en la evaluación tradicional?
- 3.- ¿Cuál es el efecto de los conflictos entre el personal y el evaluador en el eficiente desempeño laboral?
- 4.- ¿De qué manera inciden las sanciones en el desempeño laboral?

## **PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la evaluación tradicional de los empleadores en el desempeño del talento humano en función del análisis a las servidoras y servidores públicos del hospital con la finalidad del alcance de la eficiencia y eficacia en los procesos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1.- Estudiar la influencia de la predisposición del personal en la evaluación tradicional, a través del análisis de teorías de diferentes autores.
- 2.- Determinar el efecto del temor del personal en la evaluación tradicional, mediante la aplicación de encuestas a las y los Servidores Públicos.
- 3.- Analizar el efecto de los conflictos entre el personal y el evaluador en el eficiente desempeño laboral, mediante el estudio de investigaciones bibliográficas.
- 4.- Determinar el nivel de incidencia de las sanciones en el desempeño laboral, a través de encuestas a los colaboradores del centro de salud hospital Dr. Rafael Serrano López.
- 5.- Determinar el nivel de influencia de un sistema de evaluación del desempeño del talento humano del Hospital Dr. Rafael Serrano López en la determinación de lineamientos generales para la obtención de información exacta y confiable sobre la labor correspondiente al cargo de cada trabajador.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

En ésta investigación se busca contrastar la forma en que un modelo teórico se presenta en una realidad.

No se debe analizar desde el punto de vista estático y anticuado de que los colaboradores siempre deben dar todo de sí, sino más bien encaminar el análisis a aspectos mucho más detallados del entorno del colaborador como por ejemplo el ambiente en que se desarrollan las labores, si el perfil del colaborador está acorde al cargo, si existen todos los recursos y materiales del área respectiva para el buen desempeño, si existe un buen sistema de recompensa a la labor realizada, etc.

A lo largo de los años el principal error de los evaluadores ha sido enfrascarse en determinar la relación porcentual entre la labor desempeñada y el tiempo empleado por el trabajador para dicha labor, y como consecuencia a estas evaluaciones se evidenciaban sanciones o multas al bajo desempeño, lo que desencadena evidentemente a relacionar una evaluación de desempeño como una práctica para justificar sanciones y recorte de personal sin darse cuenta que un despido trae más daño que beneficio tal como explica Maristany J. (1998) en el libro Acción para el cambio:

“Un despido es un acto agresivo para con otro; es un acto que suele significar el fracaso del supervisor para integrar a esa persona; es un caso que puede implicar tozudez en el despido; es un acto que produce miedo en los demás y, por lo tanto, bronca -que van siempre juntos”. (pág. 53)

El resultado de la evaluación se convertirá en un instrumento que podrá usarse en investigaciones posteriores, ésta evaluación del desempeño es una

herramienta cuyos resultados no son el final de un proceso sino el inicio de un plan, de tal forma que se podrán ajustar los resultados esperados por la organización con los obtenidos de cada uno de los evaluados. Para ello será necesario la elaboración de un instrumento que permita constantemente verificar resultados, medir la productividad y cuantificar el progreso.

También será necesario elaborar encuestas para medir la satisfacción de los usuarios con relación a la labor desempeñada por el colaborador sin que éste instrumento pueda convertirse en un medio de represión del usuario sino más bien como una fuente de información directa para tomar decisiones.

Éste Sistema tiene como implicaciones prácticas programar actividades que pueden ser monitoreadas constantemente, vincular a los colaboradores con su cargo, entrenamiento en labores específicas y necesarias para el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados, creación de estímulos al mejor desempeño, tomar decisiones definitivas como transferencias de partidas, adecuaciones, estimación de costos y gastos etc.

## **HIPÓTESIS DEL PROBLEMA**

La incidencia de la evaluación de los empleadores conducirá al eficiente desempeño de las servidoras y servidores Públicos del centro de salud Hospital “Dr. Rafael Serrano López” del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

## **HIPÓTESIS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Hi: La elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano del Hospital Dr. Rafael Serrano López permitirá determinar los lineamientos generales para la obtención de información exacta y confiable sobre la labor correspondiente al cargo de cada trabajador así como establecer perspectivas de común acuerdo entre superior y subordinado.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable Independiente.-La variable independiente, explica o determina la existencia de otro fenómeno y puede ser influenciada por el investigador.

Variable Dependiente.-La variable dependiente es aquel fenómeno que necesita ser explicado.

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

**EVALUACIÓN:** Es la acción de estimar, apreciar calcular o señalar el valor de algo

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

**DESEMPEÑO** conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo

**CUADRO # 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
La incidencia de la evaluación de los empleadores conducirá al eficiente desempeño de las servidoras y servidores del centro de salud Hospital “Dr. Rafael Serrano López del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena	EVALUACIÓN	Se remonta al francés évaluer y que permite indicar el nivel de conocimientos, valorar practicas aplicables al cargo, establecer normativas , apreciar o calcular la relevancia de una determinada acción.	Nivel de conocimientos	Capacitaciones	¿Cuántas capacitaciones relacionadas al puesto ha recibido?	Encuesta
			Prácticas	Rendimiento	¿Cree usted que su trabajo es realizado con un nivel óptimo de rendimiento?	Observación Encuesta
				Cultura Organizacional, Predisposición al cambio	¿Tiene Ud. conocimiento del tipo de cultura organizacional establecida por los directivos de la organización?	Encuesta
			Normativas	Reglamento interno, Régimen disciplinario	¿Estaría dispuesto a cambiar su forma de trabajo en beneficio de la organización?	Encuesta
					¿Se le ha dado a conocer la existencia de un reglamento interno y su aplicabilidad?	Encuesta
			Relevancia	Gestión,	¿Conoce Ud. el régimen disciplinario vigente en el hospital?	Encuesta
					¿Considera usted que la gestión de los directivos es la adecuada en relación al cumplimiento de sus labores?	Observación Encuesta
			Acción	Abastecimiento oportuno	¿Recibe oportunamente el material de trabajo?	Encuesta
				Iniciativa,	¿Tiene iniciativa el Talento Humano para el cumplimiento de sus labores?	Observación Encuesta
			Espíritu colaborador	¿Poseen los trabajadores espíritu colaborador?	Encuesta Observación	

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**CUADRO # 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
	DESEMPEÑO	Conjunto de comportamientos y resultados alcanzados por un colaborador del que se espera obtener economía eficiencia eficacia y efectividad en un determinado periodo	Comportamiento	Actitudes , Compañerismo	¿Qué actitud adquieren los colaboradores con relación a sus puestos de trabajo?  ¿Existe compañerismo entre los colaboradores?	Observación Encuesta  Observación Encuesta
			Resultados	Nivel de satisfacción de usuarios, Nº de quejas y reclamos	¿Considera usted que los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios prestados?  ¿Cuántas quejas de los usuarios han sido recibidas?	Encuesta  Bibliografía(archivo ) Encuesta
			Economía	Productividad Beneficios Sociales	¿Considera usted que la productividad de los colaboradores está acorde a la compensación salarial?  ¿Son suficientes los beneficios recibidos por los colaboradores?	Encuesta Bibliografía  Encuesta
			Eficiencia	uso adecuado de recursos Políticas de ahorro de recursos	¿Considera que los colaboradores realizan un uso adecuado de los recursos disponibles?  ¿implementa su departamento alguna política de ahorro de recursos?	Encuesta Bibliografía  Encuesta
			Eficacia	Objetivos	¿Considera usted que los objetivos planteados están siendo alcanzados por los colaboradores?	Bibliografía Encuesta
				Tiempo	¿Existe un control periódico del uso del tiempo para el logro de objetivos?	Encuesta

Fuente: Investigación Directa.  
Elaborador por: Juan Paredes Tomalá.



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA**

La gestión del desempeño se convierte en una de las principales preocupaciones y prioridades de la gerencia moderna, debido a que la organización se desarrolla en torno a nuestros colaboradores, y si éstos no se encuentran debidamente sintonizados al ritmo en que se desenvuelve la empresa, simplemente no se podrán conseguir los objetivos y las metas establecidas.

En muchos de los casos los colaboradores ni si quiera conocen cuáles son los objetivos a alcanzar o no se fijan objetivos personales en sus áreas de trabajo.

La obtención de información se ha venido realizando desde un punto de vista estático y anticuado, en que los colaboradores siempre deben de dar todo de sí, es decir obtener de ellos el mayor provecho, cuando lo más conveniente sería encaminar el análisis a aspectos mucho más detallados del entorno del colaborador como el ambiente en que se desarrollan las labores, si el perfil del colaborador está acorde al cargo, si existen todos los recursos y materiales en el área respectiva, si existe un buen sistema de recompensas a la labor realizada entre otros.

En el caso específico de la casa de salud hospital Dr. Rafael Serrano López se propondrá la elaboración de una evaluación del desempeño que no afecte ni menoscabe los derechos de los colaboradores, sino más bien que sirva como un instrumento de análisis y generación de ideas que permita alcanzar la eficiencia, eficacia y economía de la organización.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE. (EVALUACIÓN)**

Se remonta al francés évaluer y que permite indicar el nivel de aprendizaje, valorar practicas aplicables al cargo, establecer normativas, apreciar o calcular la relevancia de una determinada acción.

La evaluación corresponde a un conjunto de prácticas, métodos, conocimientos bien diversificados y progresivamente desarrollados con la finalidad de revisar que todo lo que tiene que hacerse se haga tomando en cuenta la calidad de las actividades.

También nos permite verificar el cumplimiento de las disposiciones y el nivel de conocimiento del Talento Humano .

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

Dichos criterios deben estar bien definidos con la finalidad que no exista confusión o discrepancia en el momento de verificar los resultados.

La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas “humanas” (aquellas donde el elemento fundamental son las personas), tomando en cuenta que cada individuo es un mundo diferente y por lo tanto el proceso de medir y cuantificar se vuelve más complejo. La evaluación se aplica con frecuencia a todo tipo de organización pero se vuelve necesaria e indispensable en aquellas de características humanas o de manejo de personas como las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

Para muchos autores el concepto de evaluación aparece en el siglo XIX con la Revolución Industrial que se produjo en Estados Unidos.

En este contexto surgen nuevas teorías científicas en el campo de la educación, y de las empresas, al existir un cambio rotundo en los procesos la intervención de las personas y de nuevas tecnologías que va a incorporar términos tales como tecnología de la educación, diseño curricular, objetivos de aprendizaje o evaluación que empiezan por la educación pero que se generaliza a todo proceso.

En otros casos existen autores que consideran que la evaluación aparece con los mismos comienzos de la sociedad la cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes de las personas.

Durante los siglos XX y XXI a medida que surgen nuevas tendencias como la “globalización” y la “era de la información”, los conceptos de evaluación también han ido evolucionando acoplándose a los cambios que el medio aporta.

Hoy en día la evaluación ya no es un simple instrumento de medición sino más bien abarca el establecimiento de perspectivas imparciales que sirven principalmente para ejercer correcciones y para tomar decisiones en pro de la consecución de un objetivo establecido.

## **TIPOS DE EVALUACIÓN**

### **Evaluación Diagnóstica.-**

En términos generales se asocia el diagnóstico con la medicina pero en este caso se refiere a las connotaciones que influyen en las persona e impiden y dificultan el aprendizaje.

Para esto el evaluador tiene que poseer la necesidad del diagnóstico para que éste tipo de evaluación se lleve a cabo, también ocurre en éste tipo de

evaluación que la necesidad de generar un diagnóstico parta de una solicitud de otra entidad para fines administrativos.

El evaluador deberá contemplar los requisitos y luego elaborar una planificación en base a las competencias requeridas ya sea de forma directa o a través de un trabajo individual o personalizado.

Éste tipo de evaluación nos permite identificar a las personas que no será posible que cumplan con las expectativas y sus razones en base a las competencias.

#### **Evaluación Formativa.-**

Como su nombre indica esta evaluación se refiere a “Dar forma” amoldando lo que estamos evaluando con lo que realmente necesitamos.

Cuando tomamos información de forma constante y cíclica y la utilizamos para reforzar, ajustar y dirigir el proceso de aprendizaje para la obtención de mejores logros; entonces estamos realizando una Evaluación Formativa.

Éste tipo de evaluación se realiza finalizando cada tarea para determinar el alcance de objetivos y realizar los correctivos que sean necesarios.

#### **Evaluación Sumatoria.-**

Sumar significa aumentar, adherir, añadir uno o más números para la obtención de un producto en términos matemáticos.

En éste tipo de evaluación se busca dar valor a cada actividad para luego proceder a promediar dichos valores para poder generar un criterio real y medible, mucho más imparcial que otros de carácter subjetivo o de percepción personal. Éste tipo de evaluación nos permite determinar la eficacia de los procesos y brinda una orientación para planificaciones futuras.

**Nivel de Conocimiento.-** Es necesario establecer el nivel del conocimientos de los colaboradores y a su vez determinar la capacidad que tienen para la realización de sus actividades, en nuestro medio el nivel de profesionalización era muy bajo en épocas anteriores, por lo que gran parte de los colaboradores de la casa de salud son bachilleres, por lo tanto el nivel de sus conocimientos se basa en la experiencia y la especialización en el puesto.

**Capacitaciones.-** Nos permite identificar si el Talento Humano ha desarrollado sus conocimientos, habilidades y destrezas o si necesitamos establecer planes de capacitación en las áreas respectivas.

Se establece a manera de planes y se dividen en dos tipos, aquellas inherentes al puesto y la función que desempeña cada empleado y aquellas generales que son indistintas del puesto como atención al público y Relaciones Humanas.

**Rendimiento.-** Esto nos permite identificar la productividad de cada colaborador.

También se refiere estrechamente a los resultados obtenidos y al esfuerzo y constancia de cada colaborador.

Está estrechamente ligado a las condiciones de trabajo las cuales deben ser las adecuadas para ejecutar las tareas asignadas.

**Prácticas.-** Se refieren a las actividades cotidianas y habituales de los trabajadores.

Existen prácticas que se vuelven inadecuadas a las que denominamos malas costumbres o malas prácticas las cuales también deben ser identificadas para erradicarlas de la organización.

**Cultura organizacional.-** La cultura organizacional es el conjunto de normas, percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, tradiciones con que se identifican los colaboradores.

La cultura es la identidad del comportamiento de la organización y la que debe desarrollarse con armonía para mostrarse ante el entorno como una organización estable, capaz y próspera.

**Predisposición al cambio.-** Se refiere a la actitud de los servidores públicos al afrontar cambios en la forma de trabajo y la capacidad para adaptarse.

En la administración moderna los cambios son frecuentes por lo tanto el Talento Humano debe estar predispuestos a adaptarse.

Ésta es una de las tareas más agobiantes de los administradores debido a que muchos colaboradores no se adaptan a los cambios por la monotonía en la que han venido trabajando a lo largo de los años. Es necesario entonces explicar con exactitud los motivos para el cambio.

La negación es la principal barrera a vencer para alcanzar trabajadores proactivos y participativos.

**Normativas.-** Es el conjunto de normas en tanto, una norma es aquel precepto que implica el cumplimiento por parte de los involucrados, su incumplimiento implica un concreto castigo o la imposición de una pena ya sea económica, administrativa o penal.

Las normas se encargan de regular el comportamiento y aunque existen normas generales de conducta es necesario que la organización establezca normas especiales de acuerdo a cada área de trabajo con la finalidad de tener bien establecidas las reglas a seguir.

**Reglamento Interno.-** Es el instrumento donde constan las políticas que implementa la organización así como las reglas establecidas.

Según manda la Ley éste debe estar debidamente registrado y aprobado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

En muchos casos puede causar malestar entre los colaboradores, establecer perspectivas muy altas no necesariamente significará que se mejore, por lo tanto es aconsejable que en su elaboración exista la participación de los colaboradores para que sean conscientes de lo que está generalmente aceptado.

**Régimen disciplinario.-** Es el documento donde se especifican las faltas en las que puede incurrir el servidor público y donde constan las sanciones correspondientes.

Establecer medidas drásticas genera temor entre los colaboradores y esa no es la finalidad, por lo tanto se puede legitimar los procesos con la participación de los representantes sindicales o de asociación, quienes podrán llegar a establecer las sanciones más adecuadas y justas.

**Relevancia.-** La relevancia trata de la importancia, como dimensión se refiere a los ámbitos más importantes donde se involucra la organización y el talento humano.

Los aspectos relevantes o más importantes de la gerencia son la gestión y el abastecimiento oportuno de los insumos y materiales con los cuales los colaboradores podrán desempeñar sus funciones.

No se puede evaluar el desempeño de un colaborador si es la gerencia la que está fallando en sus aspectos más relevantes.

**Gestión.-** Se refiere al nivel óptimo de administración refiriéndose a la diligencia del nivel administrativo para cumplir con las actividades que relacionen al talento humano.

La gestión parte de la elaboración de los presupuestos pasando por la asignación de los mismo y la buena utilización de esos fondos.

**Abastecimiento oportuno.-** Consiste en que los recursos sean entregados en el momento apropiado, sin demoras que signifiquen dificultades para prestar los servicios hospitalarios.

No se basa sólo en la compra de los materiales sino también en evitar la demora de entrega de la bodega de la organización hacia cada departamento.

En los últimos años se han desarrollado diferentes métodos y técnicas para mejorar el abastecimiento considerando que aprovisionarse a tiempo tiene repercusión directa en el buen funcionamiento de la organización, una de éstas técnicas es el “Just to Time” o justo a tiempo que busca abastecer en el momento indicado de la necesidad, ni antes ni después, para evitar demoras en entrega y reducir el uso de bodegas de almacenamiento.

**Acción.-** Se refiere a pasar de una dimensión pasiva a hacer algo. También se refiere a la sucesión de hechos o circunstancias.

Las acciones son principalmente los hechos que se evalúan de ahí su importancia para la toma de decisiones.

**Iniciativa.-** Se refiere a la predisposición para emprender una acción, trata de medir el nivel de predisposición que tienen los servidores públicos para iniciar acciones sin necesidad de que alguien se los pida.



**Espíritu Colaborador.-** Trata de medir el nivel de ayuda que prestan los colaboradores de forma desinteresada, o sin ambiciones de obtener algo a cambio.

### **1.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE. (DESEMPEÑO)**

Conjunto de comportamientos y resultados alcanzados por un colaborador del que se espera obtener economía eficiencia eficacia y efectividad en un determinado periodo

El término desempeño proviene del inglés performance o de perform, aunque admite también la traducción como *rendimiento*, es importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas).

Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad, por lo que se vuelve necesario entonces que cada empresa u organización tenga su propia medición de desempeño, debido a que una empresa es diferente a otra y con objetivos distintos por lo tanto el camino hacia la consecución de cada objetivo se vuelve diferente.

Hay que aclarar también para qué se desea medir el desempeño laboral o cuál es la finalidad de esa medición, para tener claro qué se desea conseguir de esto y entre las razones que puedo destacar se encuentran:

Para obtener información de cómo opera la organización y el desarrollo armónico con su entorno.

- a) Para establecer estándares de un funcionamiento adecuado.

Para alcanzar el mejoramiento continuo.

b) Para generar nuevos conocimientos.

Para realizar los correctivos que sean necesarios.

### **Desempeño Laboral.-**

Esto se refiere a la forma en que cada individuo realiza su trabajo es necesario que se verifique un óptimo rendimiento de cada empleado en función al liderazgo, la predisposición al cambio, la productividad y las competencias con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por cada organización en general y para cada individuo en particular.

La fijación de metas y objetivos permite mantener un rumbo de la organización es necesario tener claro hacia donde se quiere llegar y la revisión periódica de que será posible alcanzar aquellos objetivos generales.

El correcto desempeño es tarea de todos en la organización y se debe tener claro que alcanzarlo beneficia al grupo en general, por lo tanto luego de una evaluación es necesario revisar los resultados de forma conjunta para tener una idea clara de en qué se está fallando y realizar propuestas de cambio.

**Comportamiento.-** Se trata de la forma de proceder de las personas u organismo y su reacción a los estímulos.

El comportamiento marca la conducta y dice mucho del individuo y de la organización.

Cuando se vuelve generalizado se conoce como comportamiento organizacional.

**Actitudes.-** Es la forma de respuesta a algo o alguien y es relativamente permanente.

Por lo general éstas actitudes son las características más difíciles de cambiar en la naturaleza del ser humano por lo tanto no se pueden arrancar de raíz pero si se moldean para mantener un nivel óptimo entre los colaboradores.

**Compañerismo.-** es la relación que existe entre compañeros.

Mientras que los compañeros son aquellas personas que realizan la acción de acompañar con algún fin en común y que forman parte de un grupo equipo o mancomunidad.

Fomentar el trabajo conjunto permite estrechar las relaciones entre compañeros, la integración y la interacción son dos elementos que ayudan al logro de objetivos grupales.

**Resultados.-** Es la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, se pueden expresar de forma cualitativa o cuantitativa.

Los resultados a esperar pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria.

Al no darse un resultado luego de una actividad significa que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.

**Nivel de satisfacción de usuarios.-** al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.

La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

**Número de quejas y reclamos.-** Queja: Expresión de insatisfacción con la conducta o la acción de los Funcionarios que prestan los servicios de recepción Avisos Clasificados.

**Reclamo:** Manifestación de desacuerdo de un usuario con respecto a los requisitos establecidos para la prestación de un servicio.

Los reclamos se deben en gran medida a la espera por la que pasan los usuarios, la incomodidad y la falta de espacios adecuados también fomentan la existencia de reclamos en los que los colaboradores llevan la peor parte aunque no sean precisamente los responsables.

**Economía.-** Es la ciencia social que estudia el comportamiento económico de agentes individuales producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de necesidad humana y resultado individual o colectivo de la sociedad.

**Productividad.-** Se refiere a la capacidad o el nivel de producción por individuo, en éste caso la cantidad de usuarios atendidos.

La productividad puede ser influenciada por muchos aspectos del entorno que deben ser tomados para no confundirse con la productividad por individuo.

**Beneficios Sociales.-** Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como los pagos adicionales de los salarios, en éste caso se refiere a la compensación por transporte y los recursos por alimentación.

**Eficiencia.-** Es la capacidad administrativa de producir al máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Alcanzar eficiencia implica un modelo de gestión adecuado que permita la optimización y el uso adecuado de los recursos.

**Uso adecuado de recursos.-** Trata de la optimización de todos los bienes que integran el sistema de salud para obtener el máximo de los beneficios y el buen manejo de desperdicios.

El uso adecuado también se refiere al cuidado y mantenimiento de los equipos disponibles, la custodia de los bienes también es responsabilidad de los y las Servidores Públicos.

**Políticas de ahorro de recursos.-** Se trata de establecer políticas que permita utilizar el mínimo de recursos para cada labor desempeñada evitando el desperdicio.

**Eficacia.-** Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales".

Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos, mejor y más rápidamente.

**Objetivos.-** Representan el cauce de las acciones, para lo cual fue creada una entidad, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida institucional.

**Tiempo.-** Una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores, en este caso específico enfocamos el tiempo como un indicador de que las tareas efectuadas duren lo menos posible para brindar satisfacción a los usuarios, una correcta administración del tiempo no sólo beneficia a los usuarios sino también a toda la organización .

### **1.3.MARCO LEGAL**

LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR en sus correspondientes artículos señala que la salud es un derecho garantizado por el estado vinculada a otro tipo de derechos que en un conjunto nos llevan al buen vivir.

Para esto el Estado generará políticas y prácticas que lleven al cumplimiento de éste derecho, tanto con la asignación de recursos así como en la participación de programas ofrecidos por los diferentes Ministerios que guarden relación al Sistema Integrado de Salud.

Sección octava:

Trabajo y seguridad social:

El trabajo es un símbolo de deber social y constituye un derecho de todos los ecuatorianos, como tal deben generarse las condiciones adecuadas para el desempeño de las funciones de los trabajadores como una remuneración justa, condiciones adecuadas y cómodas, un trato digno, aseguramiento social obligatorio y una convivencia armónica apegados a las Leyes y Reglamentos de la República.

Se detalla también los beneficios y atributos con los que debe contar la Seguridad Social en los cuales se destaca la igualdad, el buen trato la eficiencia en atención y la obligatoriedad, además del acceso a la presente de aquellas personas no remuneradas que realizan trabajo doméstico o que realicen trabajos en autonomía.

Tomando en cuenta que se destaca en éstos artículos constitucionales en primer lugar el acceso a los servicios de salud por parte de todos y todas, y en segundo lugar el derecho al trabajo en éste caso de las personas que serán evaluadas mediante el instrumento que se elaboró con la finalidad de analizar el desempeño.

## **RÉGIMEN DE DESARROLLO**

### **Capítulo primero**

#### **Principios generales**

El régimen de desarrollo es la combinación de los Sistemas diseñados para cada Ministerio, así como las políticas de Gobierno destinadas a la consecución del “sumak – kawsay” o el “Buen Vivir”

Para que esto se lleve a cabo se realizará por parte del Estado una planificación en la que se contemplen todas las acciones a tomar en cuenta para el desarrollo del País, ésta planificación es conocida como “Plan Nacional de Desarrollo”.

El buen vivir también contempla que todos los ecuatorianos convivamos en un ambiente armónico respetando la interculturalidad y la naturaleza así como todos los recursos que la componen como el agua y los bosques indispensables también para la salud de las personas.

El Régimen de Desarrollo tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, generar las condiciones económicas adecuadas para el bienestar de todos y todas, con una distribución equitativa de la riqueza y una combinación adecuada de los factores de producción.

Como tal el Régimen de desarrollo se relaciona también a los servicios de salud y la generación de empleo en ésta rama importante como política de Estado dando prioridad a los sectores sociales y convirtiendo los servicio con estándares de calidad y ampliando su alcance a todas las etnias pueblos y Nacionalidades que conforman nuestro País, garantizando el libre acceso y el buen trato de las y los Servidores Públicos

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrolló considerando la investigación cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de determinar todos los aspectos que influyen en los actos de los colaboradores y la forma de medirlos es decir implementando el método correlacional.

Esto nos permitió llegar al segundo nivel de conocimiento empezando con la aplicación del método exploratorio, basados en metodologías internacionales y el levantamiento de información directamente en el puesto de trabajo para luego llegar al segundo nivel utilizando el método descriptivo buscando determinar las formas de conducta del Talento Humano y su respuesta a la jerarquía, su nivel de motivación y su predisposición al cambio.

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de investigación fue la de proyecto factible o de intervención, los proyectos factibles comprenden trabajos de campo, documentales o la combinación de ambos. El manual de trabajo de grado, Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (Upel, 2006), lo define como:

“La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de



políticas, programas, tecnología, métodos o procesos.”  
(p.16).

Por lo que fue el modelo más recomendable para llevar a cabo la presente investigación.

### **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación aplicados al presente trabajo fueron:

Histórica: Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.

Documental: Analiza información escrita sobre el Tema Objeto de Estudio.

Descriptiva: Reseña rasgos, cualidades o atributos de la Población Objeto de Estudio.

Co relacional: Mide el grado de relación entre las variables de la Población estudiada.

Explicativa: Da razones del porqué de los fenómenos.

#### **Métodos de la investigación**

El método aplicado es el co relacional cuando una teoría científica postula la existencia de una correlación entre dos variables que no pueden ser analizadas experimentalmente, su presencia en una población o grupo puede ser detectada con el recurso del método de verificación co relacional.

En este caso se aplicó un test que contempla las variables estudiadas y que los sujetos o una muestra significativa de ellos- tuvo que contestar.

El análisis estadístico de los datos me permitió obtener la certeza de la verdad de mi hipótesis. Éste método se usa frecuentemente en las ciencias de la conducta como la sociología y la psicología, y en ésta última, en particular, en la psicología diferencial.

## **2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### Investigación de campo

La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Entre las herramientas de apoyo para este tipo de investigación se encuentran:

- a) La encuesta.
- b) La observación.

La encuesta.

Ésta técnica me permitió recopilar opiniones por medio de dos cuestionarios aplicados a un universo específico el primero a los colaboradores y directivos y el segundo a los usuarios del servicio de salud, con la finalidad de despejar interrogantes de interés.

Se busca agilidad y sencillez en las preguntas para facilitar las respuestas a las personas y que sean concretos sobre lo que se les pregunta.

La encuesta fue elaborada en base a las preguntas establecidas en la operacionalización de las variables y sirvió para conocer las opiniones y expectativas.

La observación.

Se basó en un examen de los diferentes aspectos de un fenómeno con la finalidad de identificar sus características y comportamientos dentro del Hospital Dr. Rafael Serrano López. La observación de los fenómenos que

acontecen en dicha casa de salud permitió realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. También, entre otras ventajas, permitió obtener una perspectiva global de la investigación, incluyendo planes, programas, técnicas y herramientas que se utilizan y que se encuentran estrechamente relacionadas a los Servidores Públicos.

## 2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar una muestra confiable es necesario tomar en cuenta el universo de personas que están relacionadas al Sistema de Evaluación de desempeño del Talento Humano, empezando por los Directivos en un número de doce personas que son el Director, el Coordinador, el Administrador el Jefe de Talento Humano Jefe Financiero y los siete Jefes departamentales, también contempla a los treinta empleados de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), los sesenta y ocho empleados por el Código de Trabajo.

Datos de población:

**CUADRO # 3 ELEMENTOS DE LA POBLACIÓN**

ELEMENTOS	CANTIDAD
DIRECTIVOS	12
EMPLEADOS LOSEP	30
EMPLEADOS CÓDIGO DE TRABAJO	68
USUARIOS DEL SERVICIO DE SALUD	43650
PROVEEDORES	31
TOTAL	43791

Fuente : Departamento de Estadística C.S.H.L.L

Autor: Juan Paredes Tomalá.

Con la finalidad de obtener información útil de los usuarios se procederá a realizarles una encuesta debido a que son cuarenta y tres mil seiscientos cincuenta usuarios del servicio de salud será necesario obtener una muestra

probabilística de dicha población por lo que se utilizará un muestreo aleatorio simple.

Muestras Aleatorias simples.- Son las muestras tomadas al azar de entre la totalidad del universo, sin consideraciones de ninguna clase. Son también llamadas muestras simples y son las más utilizadas en investigación estadística.

Para la que se utilizó la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 * P * Q * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

DONDE:

**CUADRO # 4 SIGNIFICADO DE FÓRMULA CÁLCULO DE LA MUESTRA**

n =	Tamaño de la Muestra.	Sub grupo de elementos de la población que se ha seleccionado para participar en el estudio con la finalidad de obtener información.
P =	Proporción de Éxito.	Probabilidad que se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador.
Q =	Proporción de Fracaso.	Probabilidad que no se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador.
Z2 =	Valor para Confianza.	Nivel de confianza o margen de confiabilidad.
e =	Error Admisible.	Es aquel que lo determina el investigador en cada estudio de acuerdo al problema para el estudio (se calcula en porcentajes y luego se divide para 100, lo que significa en proporciones esto se hace, porque cada área de la curva normal es uno. ejemplo: 1% / 100 será 0,01; 2% / 100 será 0,02; 3% / 100 será 0,03; 4% / 100 será 0,04; 5% / 100 será 0,05; etc.
N =	Universo de Población.	El conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características y forma el universo para el propósito del problema de investigación de mercado.

Fuente: Wilson Paredes Garcés

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá

### CUADRO # 5 REEMPLAZO DE FÓRMULA

<b>N =</b>	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA.</b>	<b>96</b>
<b>P =</b>	PROPORCIÓN DE ÉXITO.	0,80
<b>Q =</b>	PROPORCIÓN DE FRACASO.	0,20
<b>Z2 =</b>	VALOR PARA CONFIANZA.	1,96
<b>E =</b>	ERROR ADMISIBLE.	0,08
<b>N =</b>	UNIVERSO DE POBLACIÓN.	43650

Fuente: Wilson Paredes Garcés

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá

Desarrollo:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,8 * 0,2 * 43650}{(0,08)^2(43650 - 1) + (1,96)^2 - 0,8 + 0,2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,8 * 0,2 * 43650}{(0,0064)(43649) + 3,8416 - 0,8 + 0,2}$$

$$\frac{26829,73}{279,37}$$

$$n = 96$$

Como resultado tenemos que encuestar a 96 usuarios del servicio de salud.

### CAPÍTULO III

#### 2.6 PRESUPUESTO DE TRABAJO

CUADRO # 6 PRESUPUESTO

Rubro	Cantidad	V. Unitario	Valor Total
Carpeta manila	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Consulta en internet	50	\$ 0,80	\$ 40,00
Cuadernos	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Esferos	5	\$ 0,35	\$ 1,75
Fotocopia del libro "Como Desarrollar una Tesis"	198	\$ 0,02	\$ 3,96
Fotocopia del libro "Metodología de la Investigación"	305	\$ 0,02	\$ 6,10
Fotocopias de documentos	250	\$ 0,02	\$ 5,00
Anillados de libros	5	\$ 1,00	\$ 5,00
Impresiones	400	\$ 0,25	\$ 100,00
Compra de libro	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Resma hojas a-4	2	\$ 4,20	\$ 8,40
Hojas de apuntes	200	\$ 0,05	\$ 10,00
Tinta para la impresora (negro y colores)	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Tinta para recargar cartuchos	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Impresión de tesis final	200	\$ 0,25	\$ 50,00
Copia de tesis final	600	\$ 0,02	\$ 12,00
Empastado de Tesis final	3	\$15,00	\$45,00
Anillado de tesis final y ejemplares	3	\$ 1,00	\$ 3,00
Transporte			\$ 250,00
Gastos varios			\$ 350,00
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>			1.500,00
<b>TOTALES</b>			\$ 2.622,96

Fuente: Autor, cotización SGM centro de cómputo.  
Autor: Juan Paredes Tomalá

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA USUARIOS.

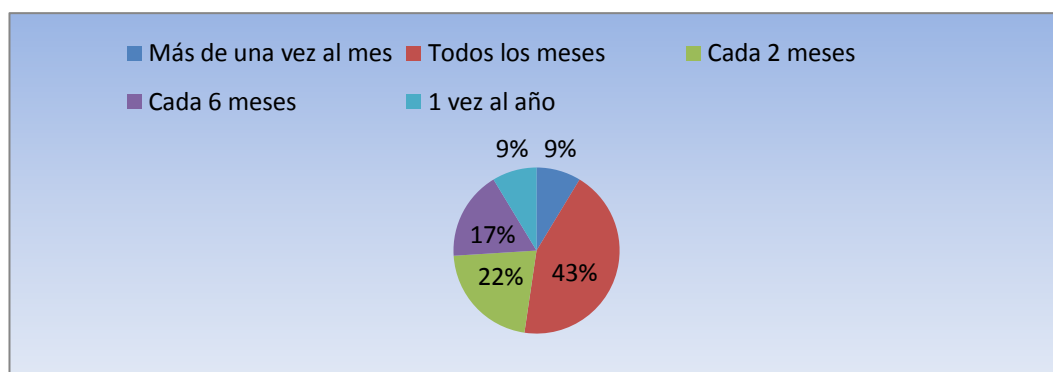
1 . - ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de salud?

**CUADRO # 7 FRECUENCIA DE USO DE SERVICIOS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Más de una vez al mes	9	9%
	1.2	Todos los meses	41	43%
	1.3	Cada 2 meses	21	22%
	1.4	Cada 6 meses	16	17%
	1.5	1 vez al año	9	9%
	TOTAL			96

Fuente: Encuesta realizada a Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 1 FRECUENCIA DE USO DE SERVICIOS**



Fuente: Encuesta realizada a Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Se puede apreciar que la mayoría de usuarios es decir el cuarenta y tres por ciento utiliza los servicios de salud por lo menos una vez al mes por lo que podemos considerarlos como usuarios frecuentes, éste tipo de usuarios son aquellos que en mayor número utilizan los servicios de salud y permite identificar el volumen de servicios prestados por la institución.

2.-¿Cómo calificaría la atención en los servicios de salud?

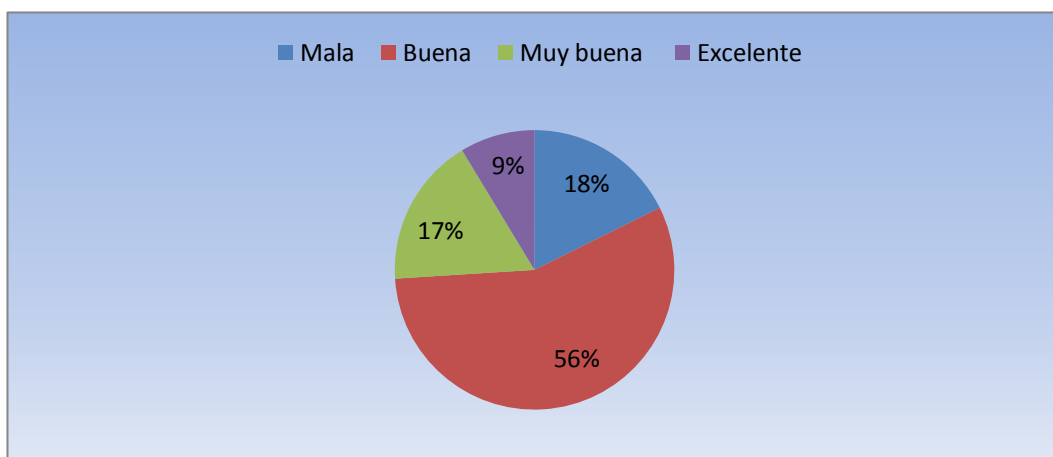
**CUADRO # 8 CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
2	1.1	Mala	17	18%
	1.2	Buena	54	56%
	1.3	Muy buena	16	17%
	1.4	Excelente	9	9%
	TOTAL			96

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 2 CALIFICACION DE ATENCION DE SERVICIOS**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Se puede apreciar que el cincuenta y seis por ciento de los encuestados califican como buena la atención en los servicios de salud, un diecisiete por ciento la califica como muy buena y un nueve por ciento como excelente dando como resultado negativos sólo un dieciocho por ciento que la califica como mala, considerando esto un resultado alentador y fácil de mejorar,

Esto se debe en gran medida a la inversión Estatal en los servicios de salud y las declaratorias de emergencia que permitieron la asignación de recursos para mejorar los servicios.



3.- ¿Qué departamento le parece que brinda la peor o la más baja calidad en atención?

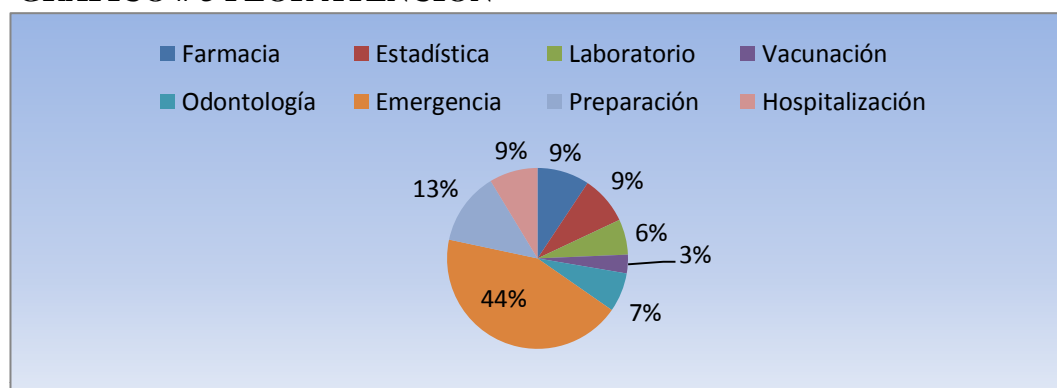
**CUADRO # 9 PEOR ATENCIÓN**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
3	1.1	Farmacia	9	9%
	1.2	Estadística	9	9%
	1.3	Laboratorio	6	6%
	1.4	Vacunación	3	3%
	1.5	Odontología	7	7%
	1.6	Emergencia	42	44%
	1.7	Preparación	12	13%
	1.8	Hospitalización	9	9%
TOTAL			96	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 3 PEOR ATENCIÓN**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

La mayoría de usuarios coinciden que el departamento de Emergencia es el que brinda la peor atención en ésta casa de salud conociendo esto sabemos que departamento es el que debe ser intervenido para mejorar el indicador anterior que calificaba en dieciocho por ciento como mala atención, generalmente el malestar se presenta por el tiempo de espera asuntos a tomar en cuenta.

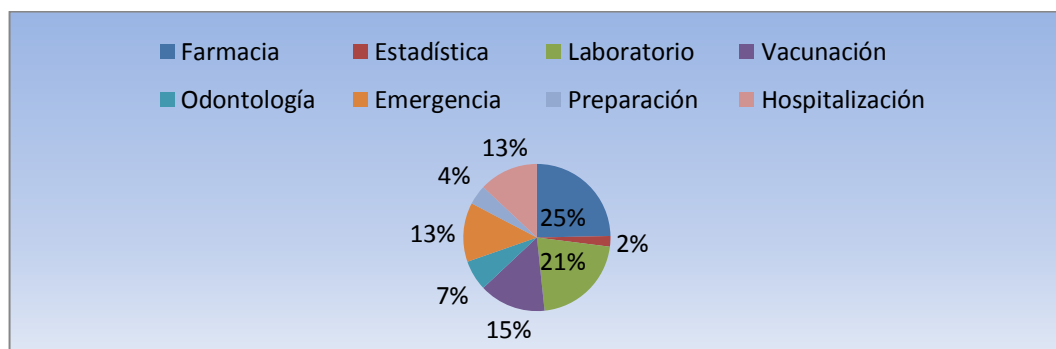
4.- ¿Qué departamento le parece que brinda la mejor o la más alta calidad en atención?

**CUADRO # 10 MEJOR ATENCIÓN**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
4	1.1	Farmacia	24	25%
	1.2	Estadística	2	2%
	1.3	Laboratorio	20	21%
	1.4	Vacunación	14	15%
	1.5	Odontología	7	7%
	1.6	Emergencia	12	13%
	1.7	Preparación	4	4%
	1.8	Hospitalización	12	13%
TOTAL			96	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 4 MEJOR ATENCIÓN**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Un veinticinco por ciento de los encuestados opinan que el departamento de Farmacia brinda la mejor atención seguido del departamento de Laboratorio con un veintiuno por ciento y como dato importante tenemos que un trece por ciento opina que el departamento de emergencia es el que brinda la mejor atención por lo que podríamos deducir que no todo está mal en la Emergencia y que sólo hace falta mejorar ciertos aspectos.

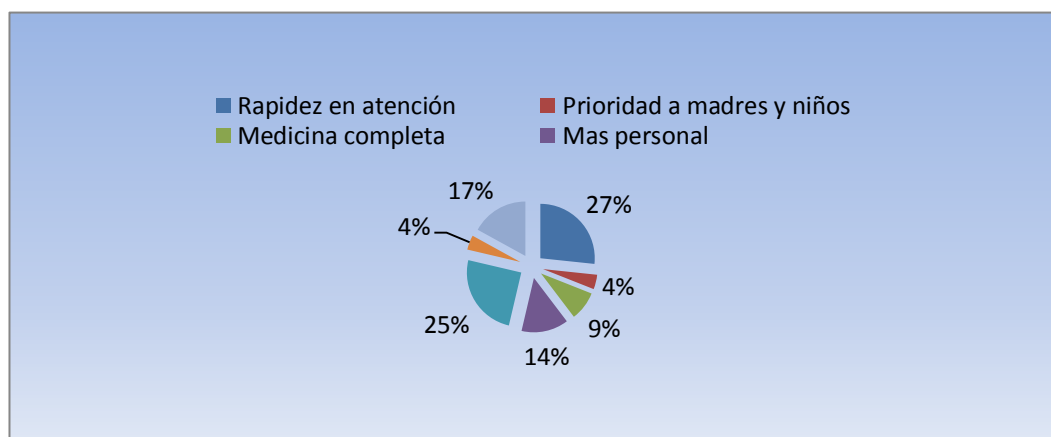
5.- Recomendaciones o sugerencia

**CUADRO # 11 RECOMENDACIONES**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>5</b>	1.1	Rapidez en atención	26	27%
	1.2	Prioridad a madres y niños	4	4%
	1.3	Medicina completa	9	9%
	1.4	Mas personal	13	14%
	1.5	Mejor trato	24	25%
	1.6	señalización	4	4%
	1.7	sin sugerencia	16	17%
	TOTAL			96

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 5 RECOMENDACIONES**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Se puede apreciar que las principales recomendaciones del público son que exista mayor rapidez en la atención con un veintisiete por ciento y un mejor trato por parte de los servidores con un veinticinco por ciento puntos a tomar en cuenta para mejorar los indicadores.

### 3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA A SERVIDORES DEL HOSPITAL RAFAEL SERRANO LÓPEZ

ÍTEM 1:

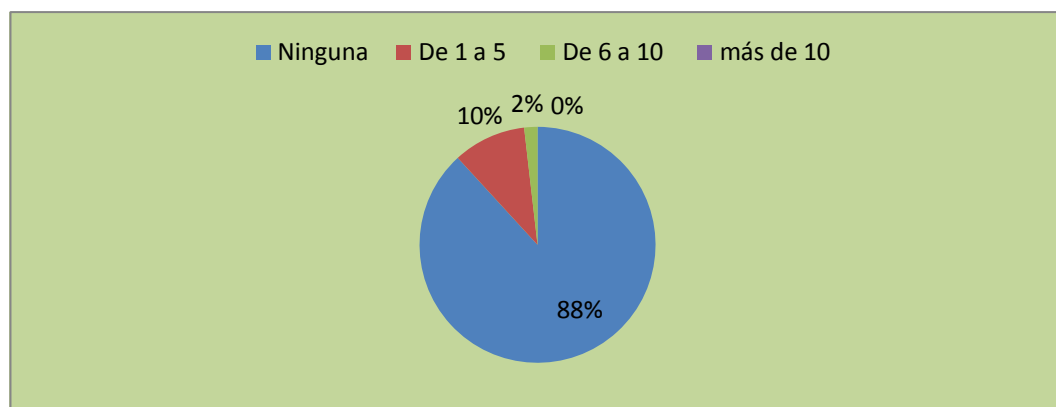
1.- ¿Cuántas capacitaciones relacionadas al puesto ha recibido en el presente año?

**CUADRO # 12 NÚMERO DE CAPACITACIONES**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Ninguna	97	88%
	1.2	De 1 a 5	11	10%
	1.3	De 6 a 10	2	2%
	1.4	más de 10	0	0%
	TOTAL			110

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 6 NÚMERO DE CAPACITACIONES**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra que un ochenta y ocho por ciento de los Servidores Públicos no han recibido ningún tipo de capacitación durante el año hecho que debe ser muy considerado para la mejora continua. La falta de capacitaciones afecta el desempeño en los cargos y una de las principales solicitudes de los usuarios son capacitaciones en Relaciones Humanas y atención al público.

ÍTEM 2:

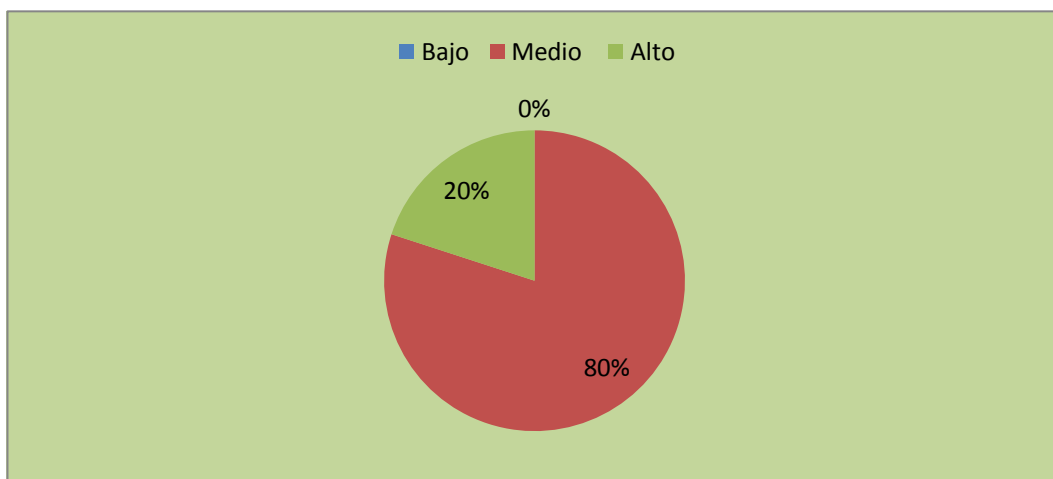
2.- Cree usted que su trabajo es realizado con un nivel de rendimiento:

**CUADRO # 13 NIVEL DE DESEMPEÑO**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>2</b>	1.1	Bajo	0	0%
	1.2	Medio	88	80%
	1.3	Alto	22	20%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 7 NIVEL DE RENDIMIENTO**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra que los colaboradores consideran por sí solos que su rendimiento es medio en un 80% y alto en un 22% pero como simple percepción, esto nos sirve para saber que piensan los colaboradores de su rendimiento.

Aunque sea un resultado subjetivo coincide con la opinión de los usuarios del Servicio de salud por lo que se puede comprobarse que se trata de una realidad o por lo menos se encuentra distante de ella.

ÍTEM 3:

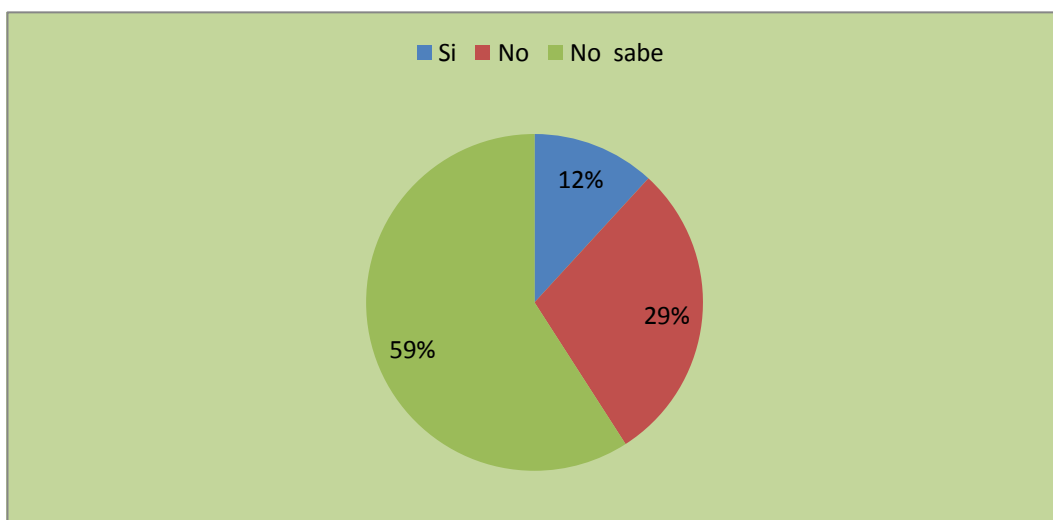
3. ¿Tiene Ud. conocimiento del tipo de cultura organizacional establecida por los directivos de la organización?

**CUADRO # 14 CULTURA ORGANIZACIONAL**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
3	1.1	Si	13	12%
	1.2	No	32	29%
	1.3	No sabe	65	59%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 8 CULTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Se puede apreciar que sólo el 12% de los colaboradores conocen la cultura organizacional del Hospital Dr. Rafael Serrano López, un 29% dice que no conoce de la Cultura organizacional y 59% de los encuestados no saben qué es Cultura organizacional. Con esto podemos apreciar que no se inculca una estructura en la organización y no se socializan los modelos de gestión implementados así como las políticas y estrategias.

ÍTEM 4:

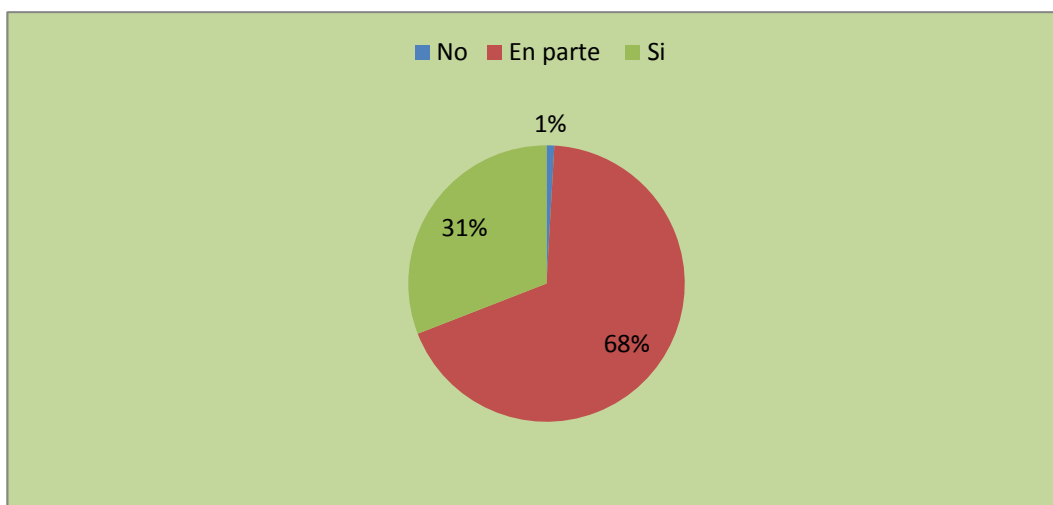
4. ¿Estaría dispuesto a cambiar su forma de trabajo en beneficio de la organización?

**CUADRO # 15 PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
4	1.1	No	1	1%
	1.2	En parte	75	68%
	1.3	Si	34	31%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 9 PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Se puede apreciar que el 1% no cambiaría su forma de trabajo esto se puede considerar como falta de predisposición al cambio un 68% cambiaría en parte es decir condicionan el cambio mientras que un 31% si estaría de acuerdo en realizar un cambio en beneficio de la organización. Si conocemos que existe predisposición al cambio podemos asegurar que las recomendaciones que se implementen tendrán una acogida mayoritaria por los colaboradores.

ÍTEM 5:

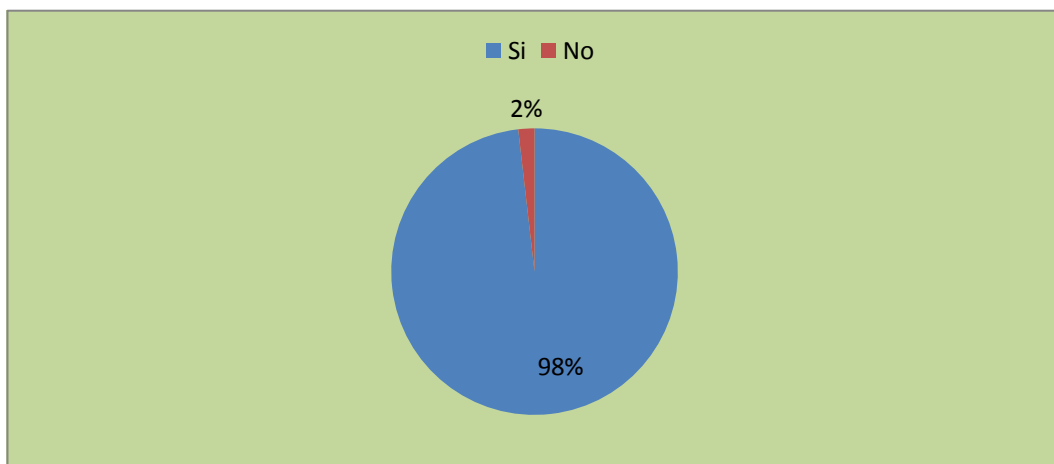
5. ¿Se le ha dado a conocer la existencia de un reglamento interno y su aplicabilidad?

**CUADRO # 16 CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
5	1.1	Si	108	98%
	1.2	No	2	2%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 10 REGLAMENTO INTERNO**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Se puede apreciar que la gran mayoría de trabajadores conocen la existencia y aplicabilidad del Reglamento interno sólo un 2% no conocen de esto pero es un porcentaje aceptable, comprensible y manejable.

Con esto podemos centrar esfuerzos en otras acciones más relevantes y nos permite también evitar conflictos legales con los colaboradores al estar enterados de la aplicación del reglamento.



ÍTEM 6:

6. ¿Conoce Ud. el régimen disciplinario vigente en el hospital?

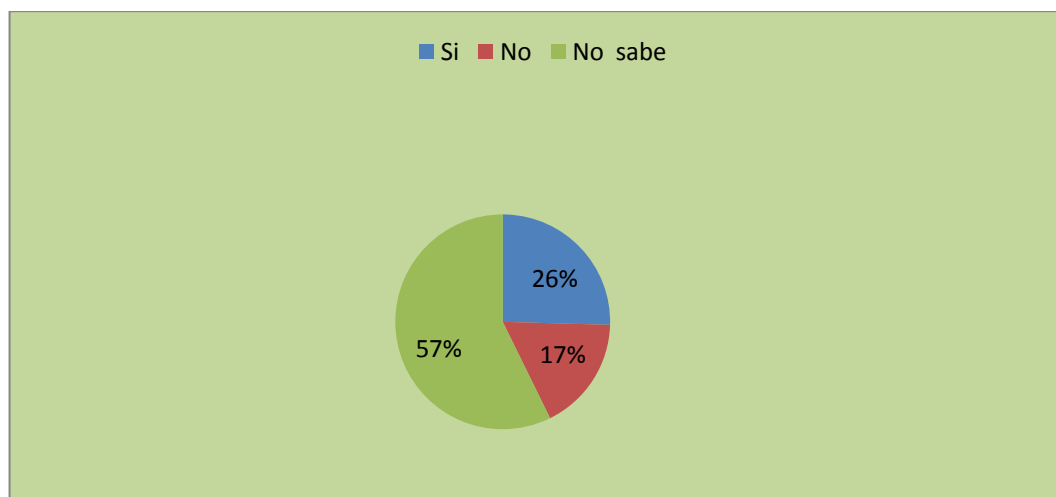
**CUADRO # 17 CONOCIMIENTO DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
6	1.1	Si	28	26%
	1.2	No	19	17%
	1.3	No sabe	63	57%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 11 RÉGIMEN DISCIPLINARIO**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto quiere decir que un 26% si conoce del régimen disciplinario un 17% no conoce de qué se trata y la gran mayoría un 57% no sabe que es un régimen disciplinario.

Éstas respuestas nos llevan a centrar esfuerzos por dar a conocer o conformar un régimen disciplinario que permita la interacción y la convivencia armónica en los puestos de trabajo evitando aquellos conflictos que suelen suscitarse en toda organización.

ÍTEM 7:

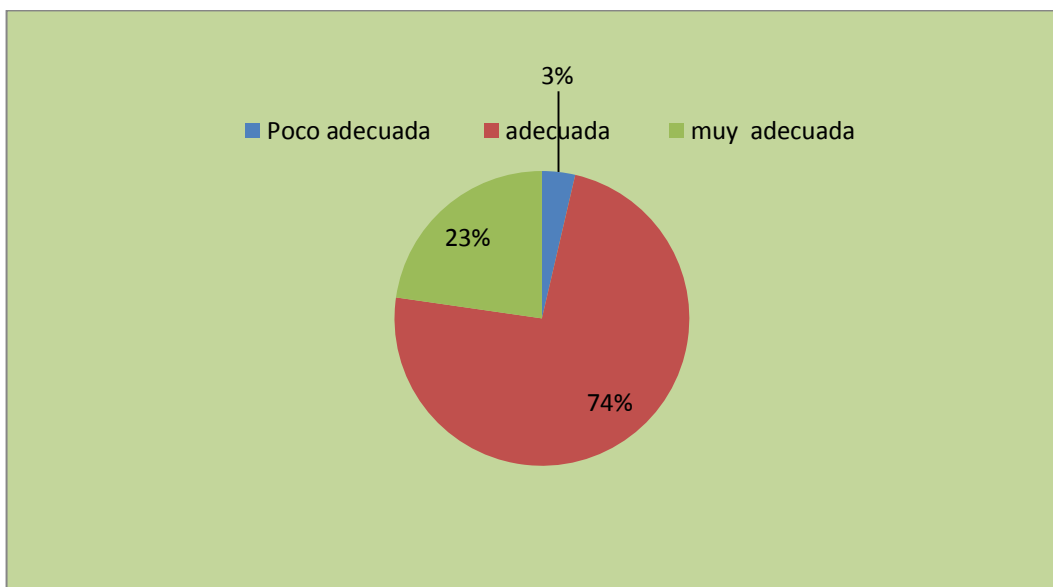
7. ¿Considera usted que la gestión de los directivos es la adecuada en relación al cumplimiento de sus labores?

**CUADRO # 18 GESTIÓN DE DIRECTIVOS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>7</b>	1.1	Poco adecuada	4	26%
	1.2	adecuada	81	74%
	1.3	muy adecuada	25	23%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 12 GESTIÓN DE DIRECTIVOS**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra que un 3% de los colaboradores considera que la gestión de los Directivos es poco adecuada un 74% de los colaboradores la considera como adecuada y un 23% considera la gestión como muy adecuada por lo que podemos resumir en la conformidad de los trabajadores con la gestión de los Directivos.

ÍTEM 8:

8. ¿Recibe oportunamente el material de trabajo?

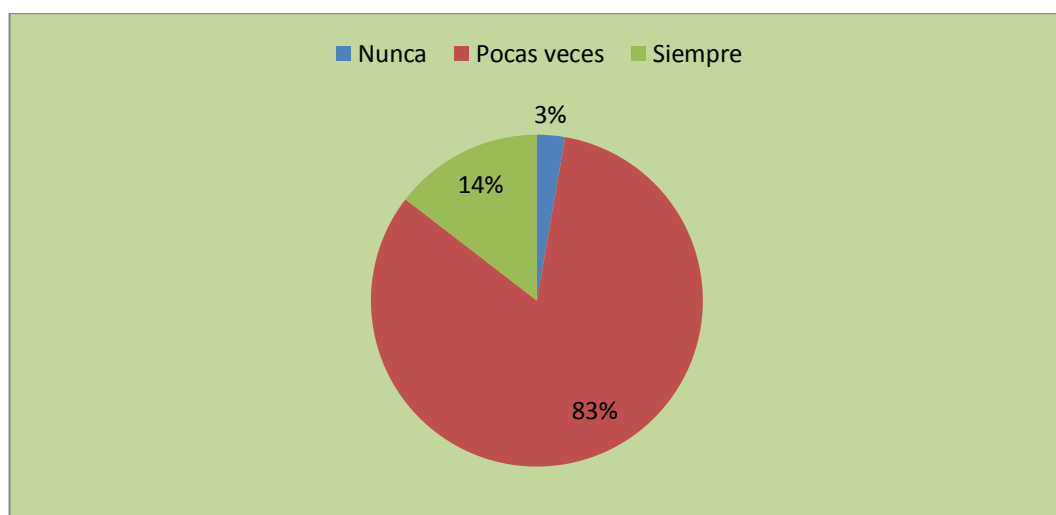
**CUADRO # 19 RECEPCIÓN OPORTUNA DE MATERIAL**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
8	1.1	Nunca	2	3%
	1.2	Pocas veces	15	14%
	1.3	Siempre	93	85%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 13 RECEPCIÓN OPORTUNA DE MATERIALES**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Se puede apreciar que la mayoría de trabajadores poseen un abastecimiento oportuno de materiales teniendo que corregir pequeños cuellos de botella para alcanzar un nivel óptimo. Para éste caso en particular las acciones de abastecimiento no están a cargo del conglomerado de trabajadores sino en manos de los Directivos por lo que aquí apreciamos que el desempeño laboral también guarda relación estrecha con una buena Administración y Dirección de la Casa de Salud.

ÍTEM 9:

9. ¿Tiene iniciativa el Talento Humano para el cumplimiento de sus labores?

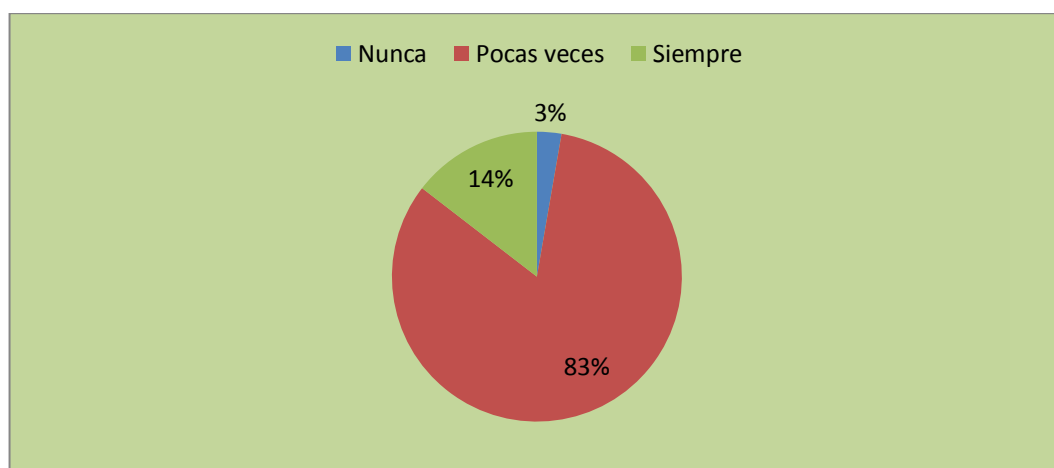
**CUADRO # 20 INICIATIVA DEL TALENTO HUMANO**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
9	1.1	Nunca	3	3%
	1.2	Pocas veces	91	83%
	1.3	Siempre	16	14%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 14 INICIATIVA DEL TALENTO HUMANO**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra que la gran mayoría de los trabajadores poseen poca iniciativa en el cumplimiento de sus labores por lo que será necesario motivar la pro actividad en el mejoramiento de éste indicador.

La falta de iniciativa también se debe a la desmotivación de la fuerza laboral, si el líder del departamento de Talento Humano no es un guía o un motivador los trabajadores tienden sólo a hacer lo estrictamente necesario y a permanecer en su puesto sólo el tiempo estipulado en el contrato.

ÍTEM 10:

10. ¿Poseen los trabajadores espíritu colaborador?

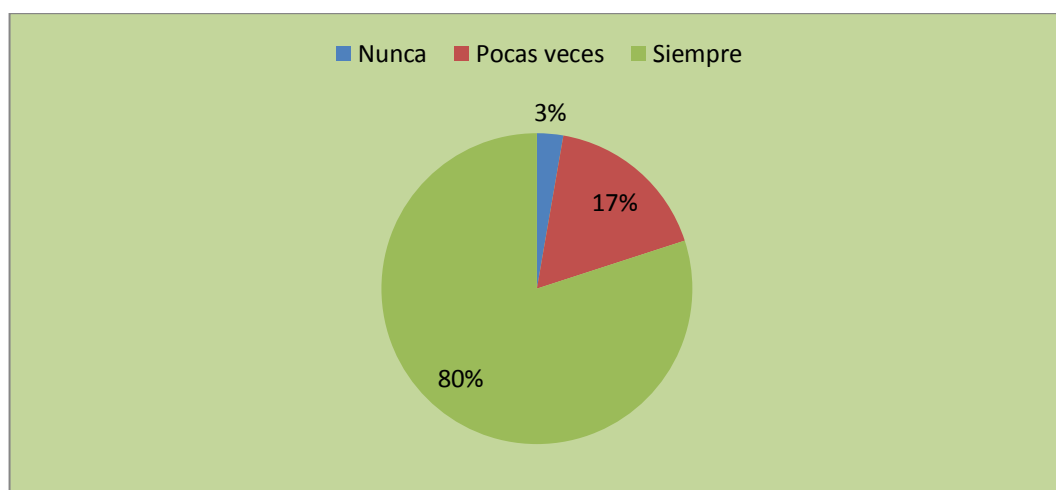
**CUADRO # 21 ESPÍRITU COLABORADOR**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
10	1.1	Nunca	3	3%
	1.2	Pocas veces	19	17%
	1.3	Siempre	88	80%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 15 ESPÍRITU COLABORADOR**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Un 80% de los Servidores Públicos responden que siempre poseen espíritu colaborador teniendo sólo un 3% que nunca poseen esta cualidad por lo que sería un aspecto en que se debe trabajar poco para reflejar un buen desempeño.

La falta de colaboración también forma parte del nivel de motivación de los colaboradores, la carencia de incentivos o de reconocimiento evita también que los Servidores Públicos den lo mejor de sí en beneficio de la Casa de Salud.

ÍTEM 11:

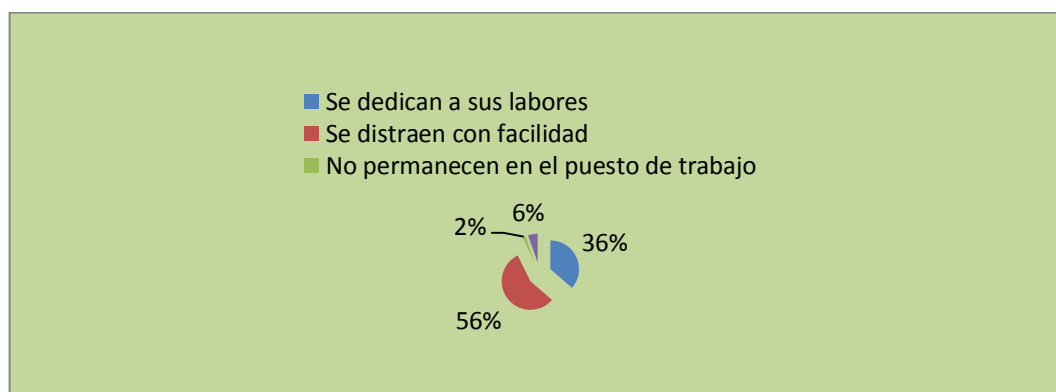
11. ¿Qué actitudes son las más frecuentes en los colaboradores con relación a sus puestos de trabajo?

**CUADRO # 22 ACTITUDES MÁS FRECUENTES**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>11</b>	1.1	Se dedican a sus labores	40	36%
	1.2	Se distraen con facilidad	62	56%
	1.3	No permanecen en el puesto de trabajo	2	2%
	1.4	OTRAS	6	6%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 16 ACTITUDES MÁS FRECUENTES**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

En éste gráfico se puede apreciar que un 56% de los colaboradores se distraen con facilidad como una de sus actitudes más frecuentes, los elementos distractores se describen en el proceso de observación, un 36% se dedican responsablemente a sus labores, un 6% realiza otras actividades y un 2% no permanecen en el puesto de trabajo asignado.

ÍTEM 12:

12. ¿Existe compañerismo entre los colaboradores?

**CUADRO # 23 EXISTENCIA DE COMPAÑERISMO**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
12	1.1	Si	66	60%
	1.2	No	8	7%
	1.3	En parte	36	33%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 17 EXISTE COMPAÑERISMO**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

En éstas respuesta se puede apreciar que un 60% dice que existe compañerismo entre ellos seguido de un 33% que dice en parte y un 7% que expresa que definitivamente no existe compañerismo por lo que encontramos un punto clave a identificar en el proceso de evaluación

Esto es algo muy común en toda organización pero se puede llegar a niveles más satisfactorios cuando se fomenta el trabajo en equipo o se establecen objetivos en conjunto en el que todos los miembros de un grupo participen y se involucren.

ÍTEM 13:

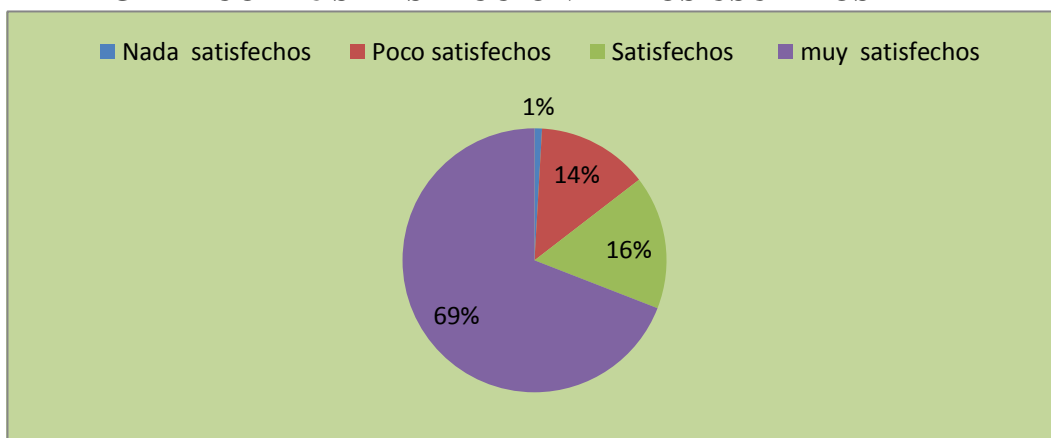
13. ¿Considera usted que los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios prestados?

**CUADRO # 24 SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>13</b>	1.1	Nada satisfechos	1	1%
	1.2	Poco satisfechos	15	14%
	1.3	Satisfechos	18	16%
	1.4	muy satisfechos	76	69%
	TOTAL			110

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 18 SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra la percepción de los colaboradores con el nivel de satisfacción de los usuarios los cuales fueron corroborados con la aplicación de encuestas y como resultado tenemos que un 69% responden que los usuarios se encuentran muy satisfechos con los servicios de salud teniendo como resultado negativo un 14% que se encuentran poco satisfechos y un 1% que no están satisfechos con los servicios, las razones las obtenemos también en la encuesta de usuarios.



ÍTEM 14:

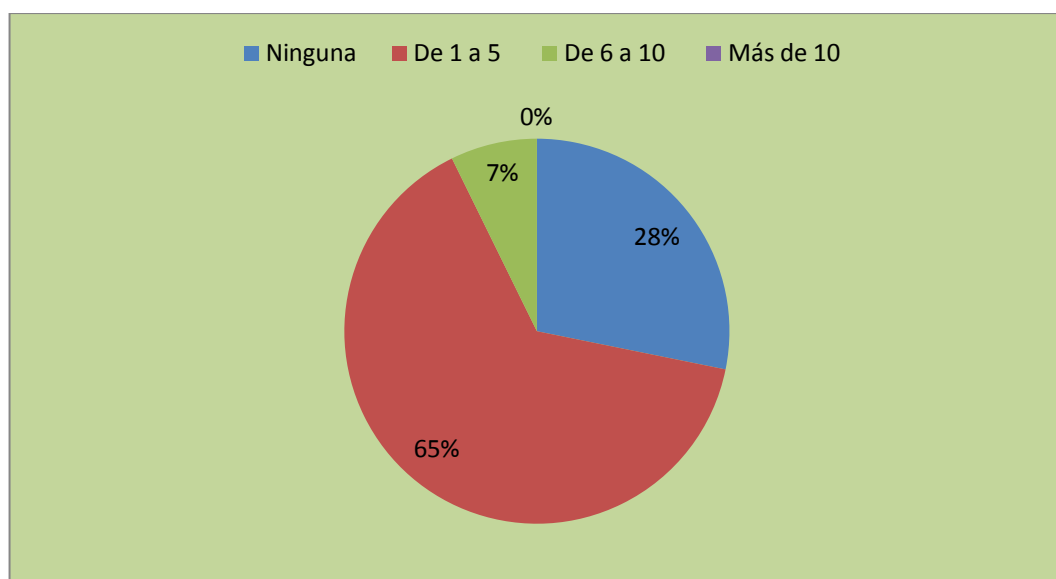
14. ¿Cuántas quejas de los usuarios han sido recibidas mensualmente?

**CUADRO # 25 QUEJAS RECIBIDAS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>14</b>	1.1	Ninguna	31	28%
	1.2	De 1 a 5	71	65%
	1.3	De 6 a 10	8	7%
	1.4	Más de 10	0	0%
	TOTAL			110

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 19 QUEJAS RECIBIDAS**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Se puede apreciar que el 65% ha recibido de 1 a 5 quejas mensuales el hecho relevante en ésta pregunta es si a pesar de las quejas se realizan correcciones o por el contrario el mismo malestar es persistente entre los usuarios y por lo tanto las quejas son repetitivas, sólo un 28% de los encuestados no han recibido quejas hecho que debe mejorar paulatinamente.

ÍTEM 15:

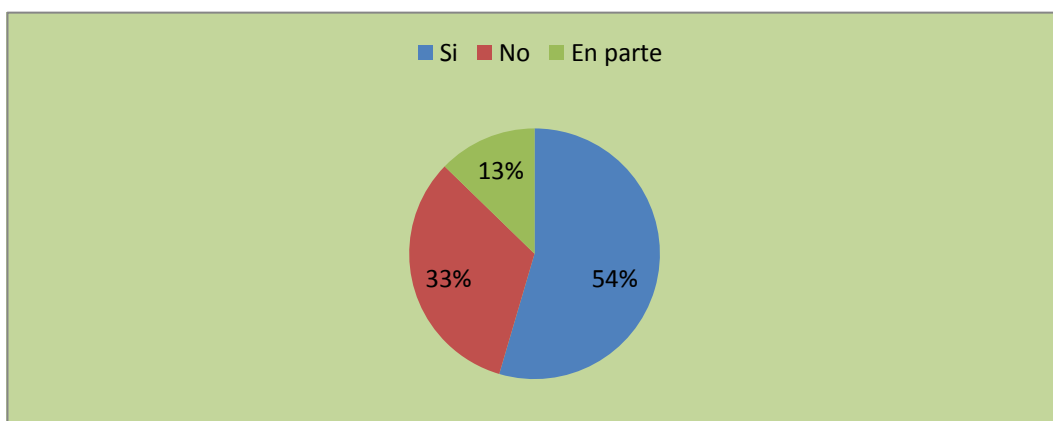
15. ¿Considera usted que la productividad de los colaboradores está acorde a la compensación salarial?

**CUADRO # 26 RELACIÓN PRODUCTIVIDAD COMPENSACIÓN**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
15	1.1	Si	60	54%
	1.2	No	36	33%
	1.3	En parte	14	13%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 20 RELACIÓN PRODUCTIVIDAD COMPENSACIÓN**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto permite identificar si el colaborador se encuentra satisfecho con la relación entre sus labores y su sueldo o si existe un malestar, con lo que obtuvimos que un 54% considera que hay concordancia entre las labores y el sueldo mientras que un 33% no considera que esté acorde seguido de un 13% que manifiesta en parte. Al existir una relación de mitad por mitad y al no poder cambiar condiciones de sueldo directamente la casa de salud puede tomar otras medidas que no demanden costos como el reconocimiento m público a la labor desempeñada

ÍTEM 16:

16. ¿Son suficientes los beneficios recibidos por los colaboradores?

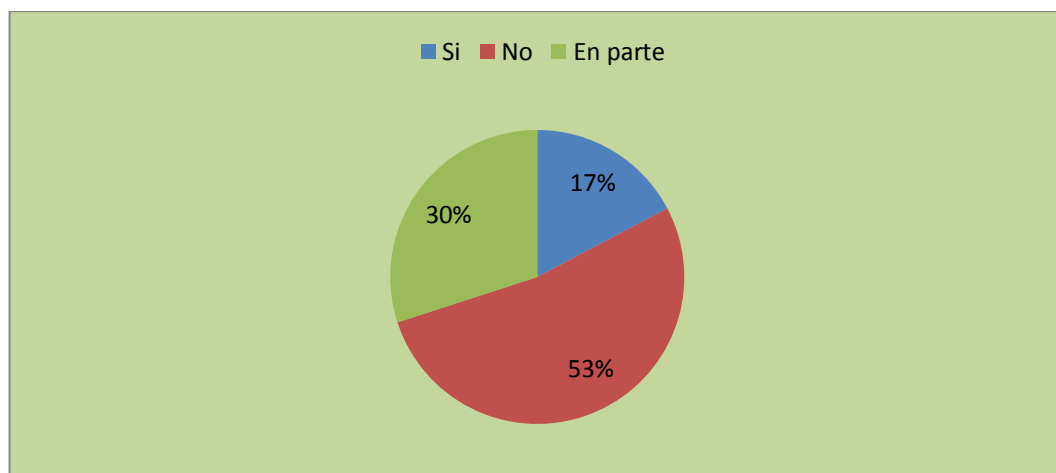
**CUADRO # 27 SUFICIENCIA DE BENEFICIOS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
16	1.1	Si	19	17%
	1.2	No	58	53%
	1.3	En parte	33	30%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 21 SUFICIENCIA DE BENEFICIOS**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto indica si los valores recibidos adicionalmente al sueldo por concepto de beneficios sociales como transporte (0.5) y alimentación (3.5) son suficientes según la percepción de los servidores recibiendo como respuesta mayoritaria que no con un 53%.

Al igual que la pregunta anterior nos muestra otro nivel de inconformidad que también se puede resolver con algo de creatividad del Administrador de Talento Humano.

ÍTEM 17:

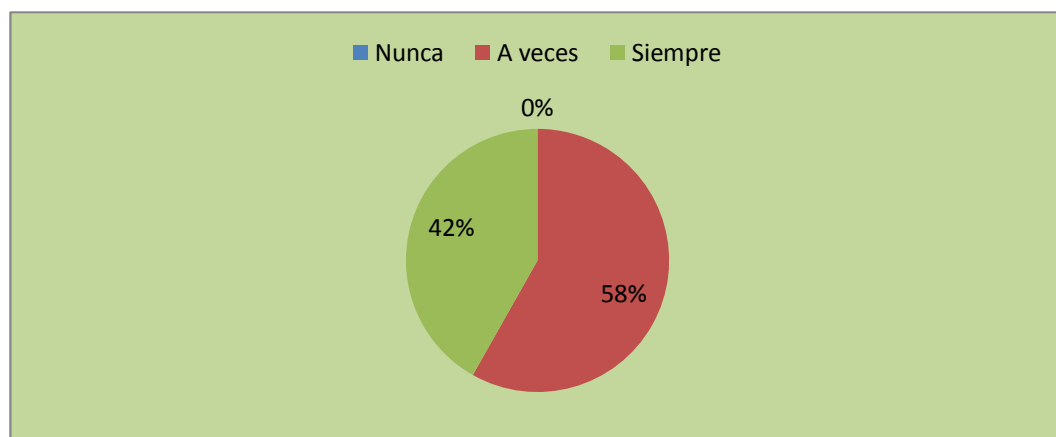
17. ¿Considera que los colaboradores realizan un uso adecuado de los recursos disponibles?

**CUADRO # 28 USO ADECUADO DE RECURSOS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>17</b>	1.1	Nunca	0	0%
	1.2	A veces	64	58%
	1.3	Siempre	46	42%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 22 USO ADECUADO DE RECURSOS**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra si los colaboradores utilizan de la forma adecuada los recursos disponibles en el área de trabajo teniendo como resultado que un 58% dice que a veces y un 42% dice que siempre describiendo el uso más frecuente en el proceso de observación.

En gran medida se basa a la falta de supervisión en los puestos o la carencia de un reglamento para uso de bienes de la Casa de Salud por lo general el recurso peor utilizado es el de computación y el Internet.

ÍTEM 18:

18. ¿implementa su departamento alguna política de ahorro de recursos?

**CUADRO # 29 POLÍTICAS DE AHORRO**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>18</b>	1.1	Si	22	20%
	1.2	no	30	27%
	1.3	ahorra pero no está establecido	58	53%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 23 POLÍTICAS DE AHORRO**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra que la mayoría de colaboradores en un porcentaje de 53% ahorran recursos aunque esto no esté establecido como política lo que nos muestra un campo de acción que debe reforzarse para obtener mejores resultados.

Con esto podemos identificar el deseo de ahorrar recursos por parte de los colaboradores y marcan la pauta para que los Directivos desarrollen un Sistema disciplinado de ahorro de recursos para su implementación recordando que ahorrar dinero forma parte del buen desempeño laboral.

ÍTEM 19:

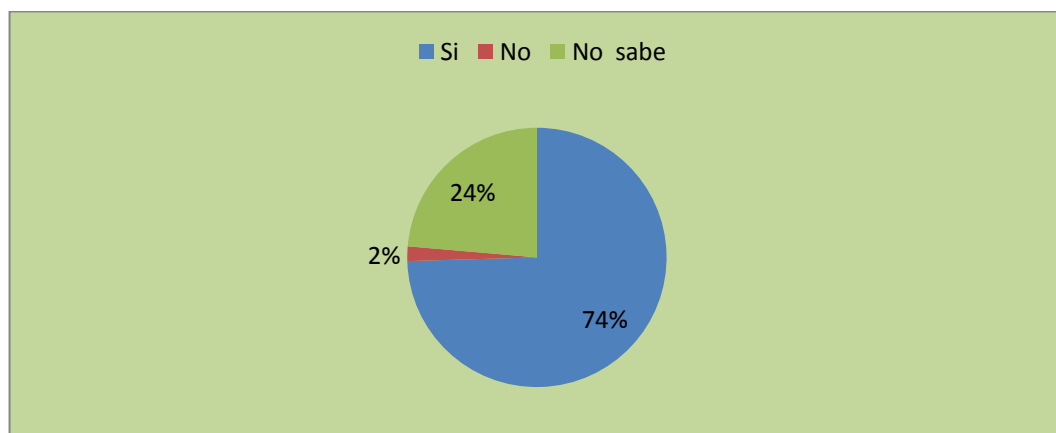
19. ¿Considera usted que los objetivos planteados están siendo alcanzados por los colaboradores?

**CUADRO # 30 LOGRO DE OBJETIVOS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
19	1.1	Si	82	74%
	1.2	No	2	2%
	1.3	No sabe	26	24%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 24 LOGRO DE OBJETIVOS**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra que un 74% de los colaboradores está consciente que los objetivos están siendo alcanzados mientras que un 24% no sabe al respecto hecho que es necesario corregir debido a que todos los colaboradores deben saber hacia dónde se dirige la organización y el avance en el logro de los objetivos.

Informar del avance y el logro de objetivos es necesario para que los colaboradores se motiven en su esfuerzo y mejoren su nivel de desempeño a medida que transcurre el tiempo.

ÍTEM 20:

20. ¿Existe un control periódico del uso del tiempo para el logro de objetivos?

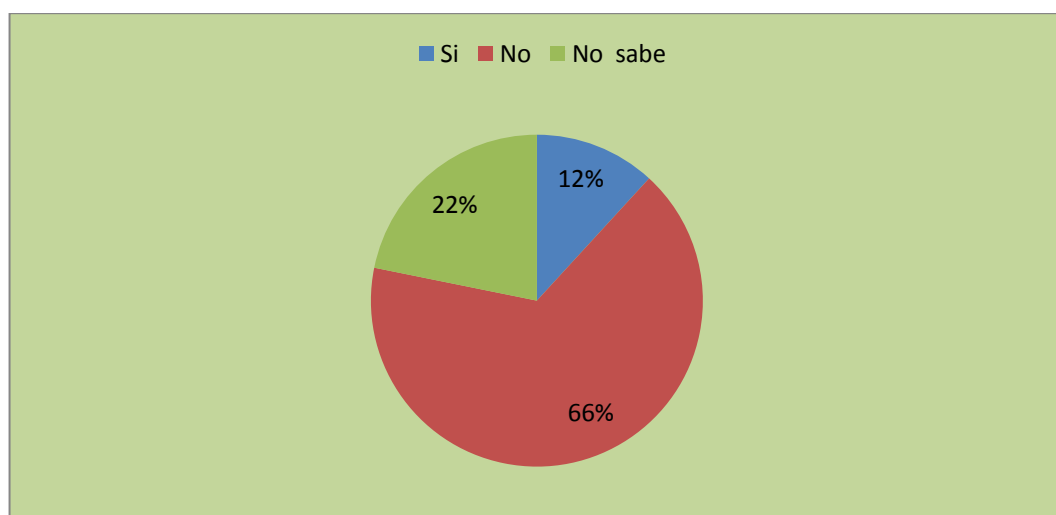
**CUADRO # 31 TIEMPO PARA LOGRO DE OBJETIVOS**

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
20	1.1	Si	13	12%
	1.2	No	73	66%
	1.3	No sabe	24	22%
	TOTAL		110	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

**GRÁFICO # 25 TIEMPO PARA LOGRO DE OBJETIVOS**



Fuente: Encuesta realizada a los Usuarios

Elaborado por: Juan Paredes Tomalá.

Esto muestra que un 66% de los colaboradores saben que no existe medición del tiempo para el logro de objetivos por lo que es necesario establecer métodos de control que permitan saber los avances en periodos anuales de labores.

Al no medir el tiempo utilizado para el logro de objetivos tampoco se puede determinar el tiempo necesario para realizar correcciones, medir el tiempo nos permite evaluar si se logrará o no la consecución de objetivos establecidos por la organización..

### **3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.**

#### **¿Cree usted que su trabajo es realizado con un nivel óptimo de rendimiento?**

He podido observar que existen áreas como la emergencia, hospitalización, laboratorio, que tienen gran afluencia de pacientes en las que sus colaboradores trabajan de forma ardua sin embargo esto no significa que su rendimiento sea óptimo.

Si no existen condiciones adecuadas de trabajo lo que se observa es el desgaste de energía de los trabajadores sin los frutos esperados, es decir se desperdicia la mano de obra que se puede aprovechar si las condiciones de trabajo son las indicadas como la organización de pacientes, correcta aplicación del Sistema de Referencia y Contra Referencia y la valoración de verdaderas emergencias.

La emergencia es uno de los puntos más críticos, los pacientes hacen fila para ser atendidos, por guardia de veinticuatro horas trabajan tres médicos generales entre ellos un cirujano y junto a ellos una enfermera de turnos rotativos, a partir de las ocho de la noche la enfermera se divide en dos áreas emergencia y cirugía por lo que si existe una cirugía el departamento de emergencia se queda sin enfermera, hecho por el cual se forman los cuellos de botella en ésta área.

En cuanto a hospitalización también existe sólo una auxiliar de enfermería para el área acumulándose el trabajo cuando el departamento se encuentra lleno, una profesional está presente en el área pero con poca colaboración en el trabajo.

He observado también que sólo existe un laboratorio para atender a todos los sub centros de salud, los pacientes de cirugías programadas y los pacientes de emergencia razón por la cual éste departamento está constantemente abarrotado de personas en especial en las mañanas.



**¿Considera usted que la gestión de los directivos es la adecuada en relación al cumplimiento de sus labores?**

He observado que existe gran preocupación por los Directivos del hospital para el cumplimiento de los objetivos y satisfacer las expectativas de atención de los pacientes y cubrir las necesidades de los empleados pero la disponibilidad de recursos es una de las principales limitantes que se encuentra.

También es necesario establecer que se observa mucha lentitud en el departamento Financiero y Administrativo, los procesos de licitación, compras, pagos se realizan de forma atrasada en gran parte porque no existen políticas de abastecimiento oportuno tampoco una cultura de pagos, existe desorden en las requisiciones por departamento y pedidos a destiempo.

**¿Tiene iniciativa el Talento Humano para el cumplimiento de sus labores?**

Identifico poca iniciativa en el talento humano, observo que se ha limitado la iniciativa al no ser tomadas en cuenta las sugerencias por los jefes departamentales.

El Talento Humano trabaja sin ofrecer más de lo normal, o de lo que habitualmente se espere de ellos, no existe el deseo de dar más de sí mismos, los casos donde se identificó iniciativa son muy pocos.

Otros colaboradores simplemente manifiestan temor de emprender una acción por recelo a equivocarse o que sea rechazada su opinión por los jefes departamentales.

Si no se estimula la participación activa de los colaboradores no se genera que se involucren en la consecución de objetivos.

### **¿Poseen los trabajadores espíritu colaborador?**

Puedo observar que sí existe espíritu colaborador entre los Servidores Públicos el esfuerzo en su trabajo es evidente, no existe reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores por parte de los directivos, tampoco ningún incentivo al respecto.

### **¿Qué actitud adquieren los colaboradores con relación a sus puestos de trabajo?**

Puedo evidenciar que muchos colaboradores se distraen con facilidad principalmente con celulares, visitas de familiares y amigos, visitas de compañeros de otros departamentos, son unos de los principales elementos distractores.

### **¿Existe compañerismo entre los colaboradores?**

Si existe compañerismo son muy pocos los casos en los que se puede evidenciar rencillas o discusión entre compañeros, si existen molestias y quejas entre ellos principalmente por las condiciones de la entrega de guardias entre enfermeras, también entre el personal de mantenimiento.

### **¿La evaluación de los empleadores proporcionará los lineamientos generales para la obtención de información exacta y confiable sobre la labor correspondiente al cargo de cada trabajador?**

He podido observar que para los 12 directivos el Sistema de Evaluación de desempeño permitirá obtener los lineamientos generales para la obtención de información exacta y confiable . En 72 trabajadores también tienen una respuesta positiva en su lugar 26 de los colaboradores no existe un mayor efecto o menosprecian los resultados.

### **3.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

En el presente Trabajo de Titulación utilizo la técnica estadística denominada Chi Cuadrada para la comprobación de la Hipótesis que según Wilson Gonzalo Paredes Garcés en su libro “Como desarrollar una tesis (2009) pág. 110 a 114 dice:

“Con el propósito de que los investigadores formulen las preguntas adecuadamente dentro de sus encuestas, le presentamos el procesamiento de la información a través del procedimiento estadístico denominado Chi cuadrada.

#### **HIPÓTESIS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Hi: La elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano del Hospital Dr. Rafael Serrano López permitirá determinar los lineamientos generales para la obtención de información exacta y confiable sobre la labor correspondiente al cargo de cada trabajador así como establecer perspectivas de común acuerdo entre superior y subordinado.

En la encuesta y en la observación se incluyeron interrogantes que permitieron conocer si el Sistema de Evaluación de Desempeño del Talento Humano permite la obtención de información exacta y confiable sobre la labor de los colaboradores, además se identificaron dos variables, “Evaluación” y “Desempeño”

La variable Evaluación de Desempeño presenta dos indicadores “Directivos” y “Empleados” mientras que la variable información presenta también dos indicadores que “Es exacta y confiable” y que “no lo es”. Tal como se presenta a continuación:

Sistema de Evaluación de Desempeño		Directivos	Empleado	Tniof	
		1	Permitirá determinar los lineamientos generales para la obtención de información exacta y confiable	12	72
		9,2	74,8		nie
2	No permitirá determinar los lineamientos generales para la obtención de información exacta y confiable	0	26	26	nio
		2,8	23,2		nie
	Tnioc	12	98	110	

**CUADRO # 32 FRECUENCIA ABSOLUTA ESPERADA**

En la tabla anterior se encuentran calculadas las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Donde:

**nie** = Frecuencia absoluta esperada

**Tniof** = Total de las frecuencias absolutas en la fila

**Tnioc** = Total de las frecuencias absolutas en la columna

**n** = Tamaño muestral

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la fórmula de la Chi Cuadrada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

Donde:

<b>X<sup>2</sup></b> =	Chi cuadrada
<b>nio</b> =	Frecuencias absolutas observada
<b>nie</b> =	Frecuencias absolutas esperada

Según el citado autor la fórmula es aplicada a cada celda. Es decir restamos la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para dividir ese resultado entre la frecuencia esperada. Cuando se obtenga la Chi cuadrada para cada celda, se suman los cuatro valores y éste será el valor de Chi cuadrada calculada de la siguiente manera:

$$X^2_1 = \frac{(12-9,2)^2}{9,2} = 0,9$$

$$X^2_2 = \frac{(0-2,8)^2}{2,8} = 2,8$$

$$X^2_3 = \frac{(72-74,8)^2}{74,8} = 0,1$$

$$X^2_4 = \frac{(26-23,2)^2}{23,2} = 0,3$$

$$0,9 + 2,8 + 0,1 + 0,3 = 4,17 \text{ Chi cuadrada}$$

Continuando con lo que dice el autor determinado el valor de chi cuadrada, resta compararlo con su valor teórico.

Para investigaciones con variables sociales existen dos niveles de confianza convenidos:

Del 95% y del 99% para generalizar los resultados con dichas excepciones.

Para poder comparar el valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, debemos calcular el grado de libertad para cuadros 2 x 2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula.

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

Donde:

**gl** = Grados de libertad

**f** = Filas

**c** = Columnas del cuadro

Entonces:

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Finalmente buscamos en la tabla incluida en el anexo el valor de chi cuadrada teórica para grado de libertad uno y nivel de confianza 95%.

El valor encontrado será 3,841.

Debido a que el valor de chi cuadrada es mayor al de la chi cuadrada teórica, significa que la hipótesis es generalizable a la población por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la nula

### **3.5 CONCLUSIONES**

Un ochenta y ocho por ciento de los Servidores Públicos no han recibido ningún tipo de capacitación durante el año, hecho que debe ser corregido debido a que las áreas en las que se puede capacitar al Recurso Humano son diversas, y éstas capacitaciones se verán reflejadas directamente en el desempeño de los colaboradores.

También puedo concluir que los colaboradores consideran por si solos que su rendimiento es medio en un 80% y alto en un 22% por simple percepción, algo que se puede traducir en que desde dentro todo parece bien y aunque no existan grandes cosas por cambiar las que están presentes afectan al rendimiento laboral.

La mayoría de los colaboradores están dispuestos a cambiar por lo menos en parte su forma de trabajo en beneficio de la organización es decir encuentro entre los Servidores Públicos del Hospital Rafael Serrano López predisposición al cambio.

Es necesaria la difusión del Reglamento Interno y el Régimen disciplinario de la casa de salud debido a que si no se han interiorizado las normas vigentes en la organización los colaboradores no tienen un camino trazado en el desarrollo de su conducta.

Aunque la relación entre directivos y empleados es cordial y aparentemente la gestión es la más adecuada, existen procesos que no son evidenciados y que generan malestar y bloquean muchas actividades como las demoras en los departamentos Financiero y Administrativo.

### **3.6 RECOMENDACIONES**

En primer lugar es recomendable establecer objetivos anuales y difundirlos entre los colaboradores, con la finalidad de que todos conozcan el rumbo de la organización.

Es recomendable también que se establezcan políticas de compensación por el esfuerzo, elementos motivadores que impulsen al talento humano a dar cada día más de ellos.

Deben mejorarse las condiciones en el trabajo sobre todo en las áreas de mayor afluencia de personas para que no se relacione las condiciones de trabajo con el bajo rendimiento del Talento Humano.

Se recomienda que se involucre activamente en la toma de decisiones a todo el personal de Salud para obtener resultados de un consenso que sea acogido por todos.

Es necesario que se corrija el manejo de tiempos en los departamentos Financiero y Administrativo con la finalidad que las compras y pagos se realicen a tiempo y no exista desabastecimiento o incumplimientos de pago.



## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA CENTRO DE SALUD HOSPITAL DR. RAFAEL SERRANO LÓPEZ DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013**

Criterios para la elaboración del Sistema de evaluación de Desempeño del Talento Humano.

El presente Sistema contribuirá a la solución al problema de los Administradores del Talento Humano del Centro de Salud Hospital La Libertad. Los criterios considerados en su diseño son propiedad del autor -investigador, su creación se convierte en un modelo propio para esta institución. Por lo tanto el esquema del Sistema de evaluación de Desempeño del Talento Humano queda diseñado de la siguiente manera:

- 4.1.1. Portada del Sistema de Evaluación de Desempeño
- 4.1.2. Carátula del Sistema de Evaluación de Desempeño
- 4.1.3. Filosofía del Sistema de Evaluación de Desempeño
- 4.1.4. Misión del Sistema de Evaluación de Desempeño
- 4.1.5. Visión del Sistema de Evaluación de Desempeño
- 4.1.6. Objetivos del Sistema de Evaluación de Desempeño
  - 4.1.6.1. Objetivo General
  - 4.1.6.2. Objetivo Especifico
- 4.1.7 Desarrollo del Sistema de Evaluación de Desempeño



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL TALENTO  
HUMANO**

El presente Sistema de Evaluación integra métodos y procesos que involucran a los evaluados con los objetivos de la organización, permitiendo verificar en periodos de tiempo que dichos objetivos serán alcanzados.

*CENTRO  
DE SALUD  
HOSPITAL  
"DR.  
RAFAEL  
SERRANO  
LÓPEZ"*

#### **4.1.3. Filosofía del Sistema de Evaluación de Desempeño**

El presente Sistema tiene como filosofía mantener la imparcialidad de la información recabada de los colaboradores para que permanezca confiable, útil y se convierta en el motor que impulsa la organización.

#### **4.1.4. Misión del Sistema de Evaluación de Desempeño**

El presente Sistema tiene como Misión principal la generación de información confiable acerca del Talento Humano del Centro de Salud Hospital “Dr. Rafael Serrano López” sin sesgos de carácter personal o conflictos de interés, facilitando la toma de decisiones y el logro de objetivos.

#### **4.1.5. Visión del Sistema de Evaluación de Desempeño**

El presente Sistema se convierte en el principal instrumento de medición y valoración del Talento Humano del Centro de Salud Hospital “Dr. Rafael Serrano López” convirtiéndose en un referente de Administración para otras instituciones del Sistema de Salud.

#### **4.1.6. Objetivos del Sistema de Evaluación de Desempeño**

##### **4.1.6.1. Objetivo General**

Establecer perspectivas de común acuerdo en función a los resultados de la evaluación para el logro de un servicio de calidad, calidez y el alcance de la satisfacción de los usuarios.

##### **4.1.6.2. Objetivo Específico**

- 1.- Elaborar políticas de recompensa al cumplimiento de labores considerando los niveles óptimos de rendimiento para la motivación del talento humano.
- 2.- Establecer las capacitaciones necesarias según las expectativas de los colaboradores para la corrección de competencias y el alcance de niveles adecuados de rendimiento.
- 3.- Generar una relación de confianza hacia los colaboradores mediante el uso imparcial de la información para que se evite la negación a ser evaluados.
- 4.- Promover la coevaluación a través de la revisión conjunta de resultados para que los colaboradores participen activamente del proceso y se legitime.

### CUADRO # 33 PLAN DE ACCIÓN

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

Fuente: Investigación a empleados, guía ABE  
Elaborado por: Juan Paredes Tomalá

#### **4.1.2 DESARROLLO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

##### **PRIMERA ETAPA:**

##### **Planificación:**

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

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

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

Al ser establecidos mediante un acuerdo existe una mayor probabilidad que sean alcanzados pero también se elimina la posibilidad de fijar perspectivas exageradas por parte de los empleadores que comúnmente terminan en la decepción de los resultados obtenidos o en la exigencia de un esfuerzo que los colaboradores no estarían en capacidad de realizar.

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

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

Éstos objetivos serán:

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

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

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

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

## **SEGUNDA ETAPA:**

### **Establecer Conductas**

Determinar las conductas y comportamientos valorados por el hospital Dr. Rafael Serrano López y por las diferentes disposiciones que la Constitución, La LOSEP y los Acuerdos del Ministerio de salud establecen.

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

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

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

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

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

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

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

#### INDICADORES DE CONDUCTA

- Saluda cordialmente a todos los miembros de la Casa de Salud y a los usuarios del servicio.

- Informa de manera verbal o escrita las dudas de sus compañeros, y las soluciona cuando está a su alcance.

- Cuestiona a sus compañeros por dudas respecto al área o de su trabajo.

- Se integra para generar opiniones.

- Analiza su entorno y propone mejoras.

- Se auto educa constantemente para resolver cualquier interrogante de su puesto de trabajo.

- Sustenta sus recomendaciones con bibliografía y documentos.

- Evita los comentarios y rumores de la institución y de otros compañeros

- Utiliza adecuadamente el material de trabajo

- Evita el desperdicio y crea políticas de ahorro de bienes e insumos en el área de trabajo.



## **Competencias de los colaboradores**

### **Planificación y Organización:**

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

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

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

### **Habilidades de Comunicación:**

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

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

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

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

### **Innovación y Creatividad:**

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

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

### **Trabajo en Equipo:**

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

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

### **TERCERA ETAPA:**

#### **Seguimiento al desempeño.**

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

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

Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Determiné que lo más

recomendable es realizar un seguimiento trimestral de acuerdo a los objetivos anteriormente establecidos pero esto puede ser ajustable a dos veces por año no menos porque perdería el sentido de seguimiento, lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo que los Jefes Departamentales dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

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

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

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

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

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

A continuación se muestran algunas pautas para tener en consideración:

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

#### **CUARTA ETAPA:**

##### **Revisar y verificar los resultados.**

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

La finalidad de esta etapa no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar, para crear una base de datos del logro de objetivos y las oportunidades de mejora, de manera tal que los trabajadores de la salud puedan ser más efectivos el siguiente periodo a evaluar.

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

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

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

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

Luego de realizadas ambas evaluaciones, el Jefe de Talento Humano realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.

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

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

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

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

La retroalimentación constituye la mayor y más clara fuente de información debido a que ambas partes comunican razones y motivos de resultados y al ser fuentes directas evitan la distorsión o la participación de terceras personas que generen información menos precisa.

La retroalimentación sirve de dirección y de guía. Debido a una falta de retroalimentación en el desempeño los colaboradores no conocen cómo es su rendimiento, ni tampoco qué aspectos deben cambiar o mejorar.

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

Documento de evaluación:

### CUADRO # 34 FORMULARIO DE EVALUACIÓN

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
I. DATOS						
Fecha de evaluación:						
Del Evaluado			Del Supervisor			
Apellidos:			Apellidos:			
Nombres:			Nombres:			
Cargo o Puesto:			Cargo o Puesto			
II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS						
Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:						
5 Supera las expectativas			100% o más de cumplimiento			
4 Cumple las expectativas			80 a 100% de cumplimiento			
3 Cumple la mayoría de las expectativas			61 a 79% de cumplimiento			
2 Cumple parcialmente las expectativas			36 a 60% de cumplimiento			
1 No cumple las expectativas			0 a 35% de cumplimiento			
Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área celeste, por cada ítem evaluado						
Grado de Consecución						
Objetivos		1	2	3	4	5
1	Reducir los reclamos de los pacientes en un 20% respecto del trimestre anterior.					
2	Reducir un 10% el porcentaje mensual de productos de limpieza.					
3	Reducir un 10% el porcentaje mensual de útiles de oficina.					
4	Mejorar la eficiencia en el área de emergencias reduciendo en un 30% el tiempo de espera.					
5	Reducir las mermas y desperdicios en un 20% respecto al año anterior					
Sub Total						
TOTAL						

Fuente: Guía ABE

Autor: Juan Paredes Tomalá

III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS						
<p>Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:</p>						
5 Supera las expectativas		100% o más de cumplimiento				
4 Cumple las expectativas		80 a 100% de cumplimiento				
3 Cumple la mayoría de las expectativas		61 a 79% de cumplimiento				
2 Cumple parcialmente las expectativas		36 a 60% de cumplimiento				
1 No cumple las expectativas		0 a 35% de cumplimiento				
<p>Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área celeste, por cada ítem evaluado</p> <p>Grado de Consecución</p> <p>Competencias</p>						
Genéricas		1	2	3	4	5
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo					
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo					
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.					
Específicas						
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.					
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.					

6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.					
	Sub Total					
	TOTAL					

Puntaje máximo		
Puntaje en base a Objetivos		100
Puntaje en base a Competencias		100
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO		

#### IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

¿Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?

Si	
No	

Si su respuesta es SI, coméntenos brevemente lo que necesita

Apellido y Nombre del Evaluado	Firma
Apellido y Nombre del Jefe Inmediato/ Evaluador	Firma

Fuente: Guía ABE evaluación de desempeño  
Autor: Juan Paredes Tomalá



## **QUINTA ETAPA**

### **Reconocimiento de resultados**

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

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

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

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

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

En tanto que los reconocimientos se basaran en :

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

## CONCLUSIONES

Para concluir la Elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano contribuye a la generación de una serie de técnicas debidamente estructuradas y organizadas que permiten obtener información exacta clara y confiable sobre las competencias y necesidades del talento humano para complementarse en beneficio del desempeño.

En términos generales el Sistema de evaluación de Desempeño direcciona acciones que propician cambios para el mejoramiento continuo de las y los Servidores Públicos que brindan atención a la comunidad.

Cumpliendo así con lo estipulado en la Constitución Política del Estado y Las Leyes de la República y la presente investigación, manteniendo los principios de calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad, que promueven la interculturalidad, y la no discriminación.

También concluyo que éxito del Sistema de Evaluación dependerá del seguimiento y grado de compromiso que evaluador y evaluado tengan para el logro de objetivos comunes y el beneficio de la organización.

Para finalizar, el uso y aplicación de la información recabadas sólo serán útiles si los representantes de la Casa de Salud entienden el valor de los ítems evaluados y los utilizan para obtener el mayor provecho posible para ambas partes.

## RECOMENDACIONES:

Aunque se encuentre sujeto a modificaciones es recomendable que se mantenga el espíritu de éste Sistema, estableciendo un seguimiento periódico que nos brinde la información de manera temprana sobre la consecución de los objetivos para que en caso de ser necesario se establezcan correcciones.

Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos sus trabajadores, también deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.

La forma de calificar el desempeño del trabajador debe ser claramente conocida por él, debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.

No espere el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de sus trabajadores, promueva revisiones periódicas (cada uno o dos meses) para que el trabajador sepa qué está haciendo bien (para que siga igual) y qué está haciendo mal (para que corrija).

Es importante entender que se evalúa el desempeño del trabajador y que la evaluación debe ser realizada de manera objetiva e imparcial para darle credibilidad al programa.

## **4.2 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bateman Thomas, Scott Snell 8va edición (2009) Administración

Bohlander George Snell Scott 14ª edición (2008) Administración de Recursos Humanos

Cantu Humberto cuarta edición (2011) Desarrollo de una cultura de Calidad

Cegarra Sánchez José (2012) Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica

Chiavenato Idalberto 2da edición (2009) Comportamiento Organizacional

Chiavenato Idalberto 5ta edición (2010) Innovaciones de la Administración

Chiavenato Idalberto (2011) 9na edición Administración de Recursos Humanos

Cuatrecasas lluis, (2010) Gestión Integral de la calidad

David Molden / Hutchinson Pat (2009) Cree más en ti con PNL

Díaz Coutiño Reynol 2da edición (2011) Desarrollo Sustentable enfoque basado en competencias

Díaz Narvárez Víctor (2009) Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística segunda edición

Don Hellriegel (2009) Comportamiento Organizacional

Gray Clifford, Larson Erick ,4ta edición (2009) Administración de Proyectos

Guizar Montufar Rafael (2013) Desarrollo Organizacional

Hernández y Rodríguez Sergio (2011) 5ta edición Introducción a la Administración

Hernández y Rodríguez Sergio, Palafox de Anda Gustavo (2012) Administración Teorías Procesos Áreas Funcionales y Estrategias

Hernández y Rodríguez Sergio, Pulido Martínez Alejandro 1ra edición (2011) Fundamentos de Gestión Empresarial

Hirano Hiroyuki Jit, (2009) Implementación.

Madrigal Berta 2da edición (2008) Habilidades Directas

Méndez José 1ra edición (2009) Derecho Laboral Un enfoque práctico

Naumov Sergio 1ra edición (2010) Organización Total

Newstrom John edición 13 (2012) Comportamiento Humano en el Trabajo

Robbins Stephen P & Coulter Mary (2011) Administración, 10ma Edición

Simón Cristina, Rojo Pilar y Molina Elena (2011) Medición del capital humano

Werther William, Davis Keith, 6ta edición (2008) Administración de Personal y Recursos Humanos

Gía ABE Asociación de Buenos Empleadores Programa de evaluación de Desempeño.

## ANEXOS

### ANEXO # 1 ENCUESTA PARA TRABAJADORES UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Fecha: 23 septiembre del 2013

Nombre del encuestador: Juan P. Paredes Tomalá.

En primer lugar señale si ud es Directivo o empleado considerando que Directivos son Director, Coordinador, Administrador y Jefes departamentales.

DIRECTIVO

EMPLEADO

¿Cuántas capacitaciones relacionadas al puesto ha recibido en el presente año?

Ninguna

De 1 a 5

De 6 a 10

más de 10

Cree usted que su trabajo es realizado con un nivel de rendimiento:

Bajo

Medio

Alto

¿Tiene Ud. conocimiento del tipo de cultura organizacional establecida por los directivos de la organización?

Si

No

No sabe

¿Estaría dispuesto a cambiar su forma de trabajo en beneficio de la organización?

No

En parte

Si

¿Se le ha dado a conocer la existencia de un reglamento interno y su aplicabilidad?

Si

No

¿Conoce Ud. el régimen disciplinario vigente en el hospital?

Si

No

No sabe

¿Considera usted que la gestión de los directivos es la adecuada en relación al cumplimiento de sus labores?

Poco adecuada

Adecuada

Muy adecuada



¿Considera usted que los objetivos planteados están siendo alcanzados por los colaboradores?

Si                                      No                                      No sabe

¿Existe un control periódico del uso del tiempo para el logro de objetivos?

Si                                      No                                      No sabe



## ANEXO # 2 ENCUESTA PARA USUARIOS



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Fecha: 23 septiembre del 2013

Nombre del encuestador: Juan P. Paredes Tomalá.

### CUESTIONARIO PARA USUARIOS DEL SERVICIO DE SALUD

¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Salud?

Más de una vez al mes

Todos los meses

Cada 2 mese

Cada 6 meses

1 vez al año

¿Cómo calificaría la atención en los servicios de salud?

Mala

Buena

Muy buena

Excelente

¿Qué departamento le parece que brinda la peor o la más baja calidad en atención?

¿Qué departamento le parece que brinda la mejor o más alta calidad en atención?

Por favor a continuación realice alguna recomendación o sugerencia:

.....  
.....  
.....  
.....

#### OBSERVACIÓN

¿Cree usted que su trabajo es realizado con un nivel óptimo de rendimiento?

¿Considera usted que la gestión de los directivos es la adecuada en relación al cumplimiento de sus labores?

¿Tiene iniciativa el Talento Humano para el cumplimiento de sus labores?

¿Poseen los trabajadores espíritu colaborador?

¿Qué actitud adquieren los colaboradores con relación a sus puestos de trabajo?

¿Existe compañerismo entre los colaboradores?

**ANEXO # 3**  
**GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**ANÁLISIS:**

Es el resultado de dividir un problema en sus diferentes componentes con la finalidad de determinar su naturaleza y de ésta forma poder discernir y obtener conclusiones de ella.

**CONTROL:**

Se refiere a verificar que todo lo que tiene que hacerse se cumpla, también permite el registro de las actividades con la finalidad de obtener el menor grado de error posible.

**COORDINACIÓN:**

Es la acción de coordinar, se refiere a la interacción de ideas en un grupo que guardan un fin en común, dependiendo de la posición jerárquica de la persona la coordinación puede llevarse a cabo tanto de forma horizontal como de forma vertical.

**DIAGNÓSTICO:**

Se refiere a identificar causas y proveniencias de diferentes variables, con la finalidad de analizar los efectos que éstas producirían en un tema específico.

**DIRIGIR:**

Es la tercera etapa del Proceso Administrativo y se refiere al acto de conducir un grupo de personas o un conjunto de acciones hacia la consecución de objetivos.

#### DIVISIÓN DEL TRABAJO:

Se basa en el principio de Especialización en el cargo y consiste en segmentar a los grupos de trabajo por su nivel de competencia, así como su capacidad para desempeñarse en un cargo específico o profesionalizarse en una labor.

#### EFICACIA:

La eficacia significa el logro de una meta u objetivo en el menor tiempo posible según lo que se establece en la planeación.

#### EFICIENCIA.

Se basa en obtener resultados con el menor costo posible, está relacionada al uso adecuado de los recursos y como indicador nos permite identificar el menor costo obtenido por resultado producido.

#### ESTRATEGIA:

La estrategia es la programación de acciones con la finalidad de alcanzar un objetivo, las cuales son regulables al entorno, la competencia y el tiempo que se desea emplear para el logro de tales objetivos.

#### EVALUAR:

Proviene del francés evaluar que significa medir y nos sirve para conocer la relación entre los resultados alcanzados en un periodo de tiempo con aquellos resultados esperados que se han establecido en el proceso de planificación.

#### FIN:

Es el efecto obtenido luego de alcanzar un objetivo

#### FORMULARIO:

Es un documento debidamente estructurado que permite en una sola vista obtener un conjunto de datos, esto nos permite la facilidad del acceso a diferente tipo de información.

#### FUNCIÓN:

La función es el acto formal de establecer las acciones a realizar en un cargo o puesto de trabajo.

#### GERENCIA:

Se refiere a la función desempeñada por un Gerente, quien se convierte en guía hacia la consecución de un objetivo se aplica tanto a la empresa como al Estado.

#### ÍNDICE:

Matemáticamente hablando es la relación de un valor con respecto a otro y cuyo resultado puede ser un número absoluto o relativo.

#### META:

Se trata de la cuantificación del objetivo y se estructura con el verbo+ cantidad+ unidad de medida+ tiempo + localización.

#### MODELO:

Es el conjunto de variables relacionadas y estandarizadas que se ha comprobado previamente que pueden permitir la solución de un problema en cuestión.

#### OBJETIVO ESPECÍFICO:

Se refiere a los detalles que conforman el objetivo General y que de manera conjunta permite el logro de tal Objetivo.

#### OBJETIVO GENERAL:

Es la finalidad con la que se realiza una acción y expresa el deseo de conseguir algo.

#### PLANIFICACIÓN:

Es la primera etapa del Proceso Administrativo y comprende establecer con anterioridad todos los actos a llevar a cabo en un periodo de tiempo determinado.

#### POLÍTICAS:

Son aquellas estrategias que orientan el proceder de los funcionarios y que son establecidas por la organización para normar la conducta y permiten una convivencia armónica.

#### PRESUPUESTO:

Es el documento en el cual se detalla con anterioridad aquellos rubros a utilizarse en un proyecto a emprender, así como la proyección del financiamiento para cubrir esos rubros.

#### PROBLEMA.

Es aquella situación anómala es decir que no es normal y causa malestar a las personas y en éste caso a la organización.

#### PUESTO:

Especificación de normas y tareas a ejecutar en una organización a cambio de una recompensa o remuneración.

#### SISTEMA:

Es aquel proceso cíclico que consta de diversas partes debidamente estructuradas y coordinadas entre sí que permiten transformar algo y convertirlo en un producto final.

#### SUPERVISAR:

Se refiere a la constatación de que todo lo que se ha establecido se cumpla como estaba acordado, esto forma parte del proceso de control y permite obtener información a mitad de un proceso.

#### TÁCTICA:

Es aquel Sistema Especial que usa con la finalidad de conseguir un fin mediante el uso de diferentes habilidades.

#### TRABAJO.

Es aquella acción de las personas que se basa en la transformación de materias o la prestación de servicios en un tiempo y espacios establecidos y con la intervención de otros recursos.

**ANEXO # 4 CERTIFICADO DE TUTOR**



## **ANEXO 5 CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO**

## **ANEXO: 6 FOTOGRAFÍAS**

### **FOTO N° 1: ENCUESTA A USUARIOS EN EL SUB – CENTRO DE SALUD VIRGEN DEL CARMEN**



Fuente: C.S.H.L.L

Autor: Juan Paredes Tomalá

### **FOTO N° 2: ENCUESTA A USUARIOS EN EL SUB – CENTRO DE SALUD ENRIQUEZ GALLO**



Fuente : Sub – Centro E. Gallo

Autor: Juan Paredes Tomalá

**FOTO N° 3: ENCUESTA A USUARIOS EN EL CENTRO DE SALUD HOSPITAL DR. RAFAEL SERRANO LÓPEZ.**



Fuente : Sub – Centro E. Gallo  
Autor: Juan Paredes Tomalá

**FOTO N° 3: ENCUESTA A TRABAJADORES EN EL SINDICATO DE OBREROS**



Fuente : Sindicato General de Trabajadores  
Autor: Juan Paredes Tomalá

**ANEXO N° 7 CARTA AVAL**