

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI
FAREM – ESTELI**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**“Calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del
Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014”**

Autora:

Jenny Lisseth Chavarría Gutiérrez.

Tutora:

Msc. Natalia Golovina.

Diciembre 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI
FAREM – ESTELI.**



**“Calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del
Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Autora:

Jenny Lisseth Chavarría Gutiérrez.

Tutora:

Msc. Natalia Golovina.

Dedicatoria

Porque hallarme a mí es hallar la vida y ganarse la buena voluntad del Señor; pero apartarse de mí es poner la vida en peligro;

¡Odiarme es amar la muerte!

Discurso de la Sabiduría; Proverbios 8:35 y 36.

“Quiero dedicar este trabajo a quien ha estado a mi lado siempre, a quien va conmigo a todos lados; a quien nunca me ha dejado.”

Agradecimiento

Doy gracias infinitas a Dios; quien siempre está conmigo, él es quien llena mi vida de paz, sabiduría y conocimiento. Agradezco profundamente a aquellas personas que son toda una bendición en mi camino; doy gracias a Dios por mis padres, ellos son para mí fuente de inspiración y esfuerzo.

Brindo total agradecimiento a mis tutores, quienes han depositado en mí confianza y sus conocimientos. A las personas que han hecho que este trabajo sea posible, a los involucrados, al personal del Hospital Regional San Juan de Dios, Estelí.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí
FAREM Estelí

CARTA AVAL

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado ***Calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014***, elaborado por la LICENCIADA ***Jenny Lisseth Chavarría Gutiérrez*** corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial.

Se extiende la presente a los once días del mes de Diciembre del año dos mil quince.

MSc. Natalia Sergueyevna Golovina
Tutora

¡ A la Libertad por la Universidad!

Introducción

Cuando se utiliza el término "recurso" para referirse al personal de la organización, no hacemos referencia únicamente al recurso humano; sino también que es necesario señalar al recurso como un talento humano, el capital principal de la organización, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización; puesto que no debe administrarse sino gestionarse, por lo cual de ahora en adelante se empleará el término Gestión del Recurso Humano para referirnos a ellos.

Se vuelve entonces necesario el desarrollo y coordinación del talento humano para ser colocado en puestos de trabajo idóneos, es decir, puestos de trabajo de acuerdo a las capacidades, características y habilidades de las y los colaboradores de la institución. Lo que facilita a la organización que las actividades claves no solo permitan la planeación y la organización, sino que a través de un enfoque sistémico, multidisciplinario, proactivo y de proceso, se desarrollen factores de dirección y control.

La gestión del recurso humano busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes. Por la naturaleza de la institución donde se lleva a cabo la investigación; es la calidad con la que se brinden los distintos servicios públicos de salud lo que determina la estabilidad de la institución.

Cabe destacar que el indagar sobre el comportamiento de los colaboradores; así como también la calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014 se torna en lo personal un compromiso moral con los más necesitados y vulnerables del servicio de salud.

Justificación

Es importante destacar que todo buen proceso de evaluación y de seguimiento al personal está ligado al uso y aplicación de herramientas prácticas que faciliten un proceso de calidad al desempeño funcional de la fuerza laboral de una institución determinada.

La gerencia del Hospital San Juan de Dios de Estelí (HSJDE) asociado a los lineamientos del Ministerio de Salud (MINSU), ambos comprometidos con la población, pacientes y sus colaboradores, año con año realiza procesos de evaluación, promoción y rotación de su personal, con el fin de mejorar la calidad del servicio, mecanismos que se han visto un tanto débiles e incongruentes con los resultados esperados.

La presente investigación tiene como propósito estudiar el proceso evaluativo y de seguimiento funcional de los servidores públicos de la salud del HSJDE, a su vez si este es ejecutado de acuerdo a las necesidades del servicio, caracterizando e identificando aquellos factores que congestionan el desarrollo funcional de la fuerza laboral, así como aquellos factores internos y externos asociados al entorno organizacional.

A través de esta investigación se pretende también colaborar con los participantes del proceso evaluativo y de seguimiento; facilitando así herramientas de acorde a las necesidades latentes dentro del servicio hospitalario, garantizando que los recursos se encuentren ubicados y distribuidos según sus capacidades y habilidades, logrando maximizar y aprovechar el talento humano.

Facilitándole a la institución conocer cómo mejorar la calidad, destacando al personal multidisciplinario, estableciendo mecanismos de recompensa adecuados y competitivos, que conlleven a una mayor responsabilidad social; sin obviar que el giro de la institución es la satisfacción de los más necesitados del servicio público en Salud.

Resumen

La presente investigación científica tiene como principal objetivo analizar la calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014. En el cual se describen los componentes del proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal en estudio así como también la identificación de los factores relevantes que intervienen dentro de este proceso evaluativo tales como: factores internos y externos al proceso, manejo de información, nivel de preparación académica, la aptitud y actitud de los participantes; es importante destacar que se analiza también el grado de incidencia del sistema actual, haciendo uso de instrumentos de investigación confiables y verificables debidamente validados por un cuerpo de profesionales en la materia de la evaluación al desempeño.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere de que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene un carácter histórico y prospectivo pretendiendo integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales, permitiendo de esta manera un equilibrio entre los involucrados.

No está de más recordar que el ambiente en el que se desarrollen las evaluaciones al personal es vital para el logro de objetivos establecidos dentro de todo proceso evaluativo, el tiempo que se tome para el análisis de resultados es relevante y minucioso.

Palabras Claves: *evaluación del desempeño, seguimiento funcional, sistema evaluativo, instrumentos de investigación.*

Summary

This scientific research has as main objective to analyze the quality of the evaluation process and functional monitoring staff Hospital San Juan de Dios, Estelí, 2013-2014. internal and external to the process factors, information management level: where the components of the evaluation process and functional personnel tracking study as well as identification of significant factors involved in this evaluation process such as described educational qualifications, aptitude and attitude of participants; It is important to note that the degree of impact of the current system is also analyzed, using instruments reliable and verifiable research properly validated by a body of professionals in the field of performance evaluation.

The analysis of the different concepts suggests that the essence of any system of performance evaluation is to make an objective assessment as possible about the performance and results obtained by the person in the daily performance of their work; and shows the perspective of the evaluation which could be said has a historical and prospective pretending greater integration organizational and individual objectives, thereby allowing a balance between those involved.

It is worth remembering that the environment in which assessments are developed staff is vital to the achievement of stated objectives within the entire evaluation process, the time it takes for the analysis of results is relevant and thorough.

Keywords: performance evaluation, functional monitoring, evaluation system, research instruments.

Contenido	Página
I. Planteamiento del Problema de investigación.....	1
II. Objetivos.....	3
III. Marco Teórico.....	4
1.1. Proceso de evaluación.....	4
1.1.1. Evaluación del desempeño.....	4
1.1.2. Evolución de la evaluación.	5
1.1.3. Evaluación basada en objetivos.	7
1.1.4. Evaluación para toma de decisiones.	9
1.1.5. Evaluación por competencia.....	10
1.1.6. Evaluación integrada.	11
1.2. Conocimiento y habilidades del equipo evaluador.	11
1.3. Medición del Desempeño.	12
1.3.1. Objetividad y subjetividad en las mediciones.	14
1.4. Principios de la evaluación.	15
1.5. Capacitaciones de los evaluadores.	16
1.6. Factores que intervienen en el proceso de evaluación.....	17
1.7. Proceso de seguimiento funcional.	19
1.7.1. Control y seguimiento funcional.	20
1.7.2. Herramientas para el proceso de seguimiento y medición del desempeño funcional.....	21
1.8. Desarrollo y cultura organizacional.....	24
1.9. Definición de indicadores de gestión de la evaluación del desempeño.....	25
1.10. Evaluar el desempeño.	27

1.10.1. Criterios de la evaluación del desempeño.....	27
1.10.2. Métodos de la evaluación del desempeño.....	29
1.11. Problemas al evaluar el desempeño funcional.....	39
1.12. Distribución, coordinación y control del capital humano.....	40
1.13. Sistematización de los resultados.....	43
1.14. Calidad del desempeño.....	44
IV. Operacionalización de las variables.....	49
V. Preguntas directrices.....	54
VI. Diseño Metodológico.....	55
6.1. Tipo de investigación.....	55
6.2. Población y Muestra.....	55
6.3. Métodos de recogida de datos.....	57
VII. Procedimientos.....	58
VIII. Propuesta.....	114
IX. Conclusiones.....	122
X. Recomendaciones.....	124
XI. Referencias Bibliográficas.....	126
XII. Anexos.....	131

I. Planteamiento del Problema de investigación

Para toda institución, organización y/o empresa es importante contar con sistemas de evaluaciones que le permitan el desarrollo y seguimiento de un proceso evaluativo congruente entre las necesidades del servicio y habilidades del personal, al igual que las herramientas que se utilicen. Surge entonces, la necesidad de estudiar las principales causas que han dado origen a la debilidad del sistema de evaluación a los subordinados de la gerencia del Hospital San Juan de Dios - Estelí, la ineficiencia en los procedimientos evaluativos, así como la practicidad en el uso y aplicación de estos sistemas de medición al desempeño funcional, asociados a la capacidad de análisis e interpretación de los resultados bajo un deficiente seguimiento funcional al personal del Hospital, son indicios de una problemática que radica en la resistencia al cambio, indisciplina laboral, organización y dirección de la fuerza laboral. Lo que se cree se debe en gran medida al uso de métodos de antaño en la evaluación, aplicación y seguimiento, ocasionando de esta manera una mala distribución del personal; es decir que el talento humano sea sobreevaluado y/o devaluado.

A través de la investigación se logró determinar que en gran medida la calidad con la que se maneja el proceso de evaluación depende no solo de la aptitud con la que se aplique la evaluación; sino también de la actitud o el grado motivacional que se prolongue dentro del sistema evaluativo, dando paso a una baja o mala calidad en la atención y desempeño funcional. Siendo los más afectados la población que visita el hospital, pacientes, a su vez el personal y la gerencia. Así lo demuestra la productividad en años anteriores, es preciso recordar entonces; que todo buen desempeño funcional está ligado al uso de mecanismos apropiados dentro de una organización determinada, por ello surge la necesidad de conocer el proceso de evaluación, sistematización y seguimiento en el desarrollo funcional de la fuerza laboral del Hospital Regional San Juan de Dios, ubicado en la ciudad de Estelí, para efectos de estudios se tomó el periodo comprendido entre los años 2013-2014, bajo una línea de investigación de Administración Funcional (cambio y comportamiento organizacional).

Pregunta Problema:

¿Cuál es la calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014?

II. Objetivos

a. Objetivo General

Analizar la calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014.

b. Objetivos Específicos

- Describir los componentes del proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal.
- Identificar los factores que intervienen dentro del proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital.
- Determinar el grado de incidencia del sistema de evaluación y seguimiento funcional actual del personal en la calidad del desempeño.
- Proponer plan de mejora del proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014.

III. Marco Teórico

1.1. Proceso de evaluación.

1.1.1. Evaluación del desempeño.

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación del Desempeño”. Sin embargo, ¿qué significa, realmente, evaluar?. Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”.

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación al desempeño. A continuación se presentan algunos conceptos:

Según (William B. Werther Jr. y Keith Davis, 1995), en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

“La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, “un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas”.

Según Byars & Rue (1996), la evaluación del desempeño o evaluación de resultados, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

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

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos.

Es criterio de autores tales como Harper & Lynch (1992), Chiavenato (1995), Sikula (1989), Byars (1996) que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

1.1.2. Evolución de la evaluación.

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluativo para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines: rrhh-web.com es un sitio excelente para conocer más sobre la evolución de la evaluación al desempeño del personal (<http://www.rrhh-web.com>).

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.

- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de Recursos Humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa. Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

1.1.3. Evaluación basada en objetivos.

Modelo de Evaluación Orientada en los Objetivos. (Ralph Tyler - 1950)

El modelo de evaluación orientada en los objetivos tiene como autor al estadounidense Ralph Tyler, quien desarrolla el primer método sistemático de evaluación educacional. Este modelo surgió del Estudio de los Ocho Años (bajo los auspicios de la Asociación de Educación Progresiva), cuando se encargaba de la investigación “Eight–Year Study” (1942) en la Universidad del Estado de Ohio, Estados Unidos, en los años 30 y principios de los 40. Este estudio fue pensado para examinar la efectividad de ciertos currículos renovadores que se estaban empleando en 30 escuelas. La pregunta clave de investigación del estudio fue: ¿cuán bueno o mejor eran estos nuevos currículos en comparación con los ya existentes?. Posterior a este estudio, Tyler plantea la necesidad de una evaluación científica que sirva para perfeccionar la calidad de la educación. El autor considera la evaluación como *“el proceso para determinar hasta qué punto los objetivos educativos han sido alcanzados”* (Tyler, 1950 p. 69).

Al publicar su modelo evaluativo, Tyler trata de enfatizar una gama de objetos educativos, como los currículos, destacando también la necesidad de establecer, clarificar y definir los objetivos en términos de rendimiento, como una etapa inicial del estudio educativo. Con relación a la evaluación tyleriana, Vásquez (2003) señala que “consiste en la comparación entre resultados esperados (objetivos educacionales) y resultados obtenidos (inferibles a través de las respuestas proporcionadas por los alumnos en las pruebas)”.

Así, la finalidad de la evaluación reside en el análisis de “la congruencia entre los objetivos y los logros” (Tyler, 1950 p. 69). Al respecto, Tyler (1950, p. 69) señala: “el proceso de la evaluación es esencialmente el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos han sido actualmente alcanzados mediante programas de currículos y enseñanza. De cualquier manera, desde el momento en que los objetivos educativos son esencialmente cambios producidos en los seres

humanos, es decir, ya que los objetivos alcanzados producen ciertos cambios deseables en los modelos de comportamiento del estudiante, entonces, la evaluación es el proceso que determina en nivel alcanzado realmente por esos cambios de comportamiento”. Dicho en otras palabras, este modelo se funda en comprobar si el comportamiento final del alumno concuerda con los objetivos formulados. De la consideración de un amplio espectro de metas intencionales en el aprendizaje, y mediante la operacionalización de las mismas, se evalúa el programa según el grado en que dichas metas han sido conseguidas. En cuanto a las estrategias, para Tyler los objetivos irán de los más generales a los más específicos.

El modelo tyleriano se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, donde la finalidad es la medición de logro de objetivos, y el contenido de la evaluación son los resultados (Castillo & Gento, 1995, citado en Escudero, 2003). Briones (1985) lo clasifica como un modelo analítico de evaluación, dado que pretende evaluar elementos estructurales de un programa. Para ello, Tyler utiliza objetivos medibles como parámetro comparativo, para lo cual utiliza diseños experimentales y cuasi experimentales, ya que éstos le permitirán medir el alcance de los cambios. Tyler consideraba que cualquier evidencia válida sobre el comportamiento o el rendimiento de los alumnos proporcionan un método evaluativo apropiado. Es esencial en este modelo la utilización de los test y pruebas estandarizadas para la recolección de información.

Además, Tyler proporcionó medios prácticos para la retroalimentación (término que él introdujo en el lenguaje evaluativo). Por consiguiente, veía la evaluación como un proceso recurrente. La evaluación, según él, debía proporcionar un programa personal con la información útil que pudiera permitir la reformulación o redefinición de objetivos.

El concepto de Tyler de evaluación ha sido a menudo aplicado con una rigidez que Tyler nunca propugnó. Éste proponía estrategias y técnicas prácticas para la recolección y análisis de la información, ya fueran cuantitativas o cualitativas,

requeridas para el proceso de evaluación. Sin embargo, se terminó validando los datos cuantitativos, reduciendo con esto la riqueza de la evaluación (Madaus, Scriven & Stufflebeam, 1983).

El procedimiento para la evaluación tyleriana se sintetiza en reconocer las metas u objetivos que el programa espera promover y alcanzar, ordenar los objetivos de modo jerárquico, definiéndolos en términos de comportamiento, logrando establecer situaciones y condiciones en las cuales puede ser demostrada la consecución de los mismos. Explicando los propósitos de la estrategia al personal más importante (encargados de evaluar) y cuáles serán los momentos y situaciones más adecuadas para la evaluación.

Desarrollando las medidas técnicas de evaluación apropiadas, capaces de medir de manera adecuada los indicadores del logro de los objetivos (de ser posible instrumentos objetivos y estandarizados) y utilizar los procedimientos estadísticos apropiados, recopilar y analizar la información necesaria (que podrán referirse a los centros, a los programas desarrollados o al aprendizaje concreto de los estudiantes), contrastando los datos con los objetivos de comportamiento esperados, concluyendo si hubo o no un logro de estos y en qué medida.

1.1.4. Evaluación para toma de decisiones.

En las principales definiciones estudiadas se puede identificar que la evaluación al desempeño es una actividad clave en la organización; está íntimamente ligada a la estrategia organizacional; permite la toma de decisiones; integra al trabajador al puesto; mejora las relaciones humanas en la empresa, así como también, el diálogo constante entre el los responsables y los subordinados.

La evaluación del desempeño constituye una actividad esencial en cualquier organización moderna que le permite obtener información del personal que allí labora para la toma de decisiones, por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible para cualquier organización por pequeña que sea, pues permite

valorar los avances y las debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y la organización en general.

La evaluación del desempeño se refiere al compromiso social del personal, sus relaciones interpersonales y sus relaciones con el entorno, que le permitan realizar sus labores de forma eficiente y con pertinencia.

1.1.5. Evaluación por competencia.

“Es el proceso mediante el cual se recopilan evidencias y se realiza un juicio o dictamen de esas evidencias teniendo en cuenta criterios preestablecidos para dar retroalimentar en aras de mejorar la idoneidad.” (Tobón, 2006)

La evaluación de competencias y por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes del personal a evaluar de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes.

Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, pues en este nuevo enfoque de evaluación debe tener mucha claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación, o si no está no va a tener la significación necesaria para contribuir a formar profesionales idóneos. Es así como la evaluación debe plantearse mediante tareas y problemas lo más reales posibles que impliquen curiosidad y reto.

La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa. En lo cualitativo se busca determinar de forma progresiva los logros concretos que van teniendo los evaluados a medida que avanzan en su desempeño. En lo cuantitativo, los logros se relacionan con una escala numérica, para determinar de forma

numérica el grado de avance. De esta manera, los números indicarán niveles de desarrollo, y tales niveles de desarrollo se corresponderán con niveles de logro cualitativos. (Tobón, Formación basada en competencias, 2005)

1.1.6. Evaluación integrada.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica). La Evaluación Integral es un estudio general, tanto interno como externo de la organización, con el objetivo de detectar oportunidades de mejora.

La evaluación integral es el estudio y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de una organización, con el fin de detectar oportunidades de mejora, así como la reducción de costos tanto materiales como humanos. Es decir, detectar oportunidades de mejora en toda la organización, identificando los elementos que están frenando el desarrollo y crecimiento de la institución, reconociendo las amenazas existentes en el entorno con el fin de establecer las estrategias necesarias para superar las deficiencias detectadas. Dando paso a la eliminación de problemas, mejorando así el clima organizacional, reducir costos, trabajando ordenadamente, entre otros.

1.2. Conocimiento y habilidades del equipo evaluador.

Está realizado por un grupo de evaluadores expertos, objetivos, con valores y principios compartidos, que a través de encuestas, observaciones, tabulaciones y análisis, diagnostican el estado actual de la institución, proporcionando las

recomendaciones adecuadas para su implementación y solución de los problemas encontrados. Aquí se hace énfasis en que el evaluador nunca debe calificar (bueno o malo) ninguno de los aspectos encontrados en la investigación.

El equipo debe ser multidisciplinario para que pueda cumplir con todas las tareas a su cargo, de preferencia que cumpla con los siguientes requisitos: conocimientos administrativos, experiencia, buen juicio, visión, objetividad, honestidad, poseer conocimientos generales de las distintas técnicas de investigación, puntualidad, responsabilidad, técnicas de redacción, buenas relaciones interpersonales, liderazgo, Etc.

1.3. Medición del Desempeño. (William B. Werther Jr. y Keith Davis – 1991)

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares y que estas mediciones sean verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso de análisis de puesto dado que si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales para todos. Independientemente del método de trabajo que se utilice, debe existir un registro de los estándares vigentes. Es importante asimismo que el empleado se entere de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella. La evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto. Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista a los elementos comunes; entre estos elementos comunes se encuentran los estándares del desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

Estándares de desempeño. Se requiere de estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puesto.

El análisis de puesto pone de relieve normas específicas del desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos; cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto. Los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Se puede decir que la **medición de desempeño**, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión de talento humano y que este orientado al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos. La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño que son los sistemas de calificación de cada labor; para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. La medición del desempeño es el proceso por el que las empresas, los gobiernos y otras organizaciones establecen los criterios para determinar la calidad de sus actividades, sobre la base de los objetivos organizacionales. Se trata de la creación de un sistema simple, pero eficaz, para determinar si cumplen con sus objetivos. La medición eficaz del desempeño requiere evidencia cuantitativa para determinar el progreso organizativo hacia el logro de sus objetivos.

1.3.1. Objetividad y subjetividad en las mediciones.

Una variedad de factores hacen que la medición del desempeño sea un proceso complicado. A veces, saber qué medir no está muy claro. Esto es especialmente cierto para las organizaciones del sector público, donde los gerentes pueden quejarse de que están siendo responsabilizados por objetivos que no pueden controlar totalmente. Por ejemplo, algunos sistemas de escuelas públicas objetan que su desempeño sea medido por los resultados de los estudiantes en las pruebas estandarizadas, señalando que los factores externos a las escuelas, tales como el ambiente familiar, pueden afectar al rendimiento del alumno en el examen.

La complejidad de las organizaciones y modelos de negocio complica aún más la medición del desempeño. Además, la intangibilidad de algunas medidas, especialmente las no financieras, es un factor de complicación, ya que estas medidas pueden ser objeto de manipulación. Esto hace que la medición del desempeño en el sector público sea especialmente difícil. El desarrollo de un sistema de medidas de desempeño comienza con la definición de los objetivos estratégicos. Para una empresa, el objetivo más importante es obtener una ganancia. Para las agencias gubernamentales y otras organizaciones, los objetivos principales pueden ser más difíciles de definir.

Por ello las **mediciones objetivas** del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidades vendidas en términos financieros, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las **mediciones subjetivas** del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo un evaluador de la “simpatía” que provocan en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de de servirse de algo más que su percepción personal de lo que es simpático para los oyentes de la radio.

1.4. Principios de la evaluación.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo tales como:

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

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

1.5. Capacitaciones de los evaluadores.

En el control y seguimiento del programa de capacitación es necesario considerar que no todos los asistentes requieren el mismo nivel de profundidad en los contenidos; de tal manera, es preciso clasificar a quien se dirige cada uno de los temas propuestos, ya que algunos necesitan un nivel introductorio, otros un nivel intermedio y otros más una sesión de profundización. Esto es la taxonomía del proceso de capacitación, es decir, la ordenación jerarquizada de los participantes y de los temas a impartir o impartidos.

En muchas ocasiones, los seminarios y talleres fracasan por no tener en cuenta este aspecto, lo cual hace que para algunos asistentes el curso sea considerado como deficiente, ya que no llena las expectativas esperadas en cuanto a su contenido. Para otros, por el contrario, resulta excelente ya que nunca o pocas veces han tenido la oportunidad de trabajar sobre el mismo.

La disponibilidad de tiempo es un aspecto importante, por cuanto una de las grandes dificultades de las empresas tiene que ver con el tiempo que se puede asignar a las personas seleccionadas para participar en la capacitación; el ritmo laboral y los compromisos previamente adquirido hacen que haya que recurrir a tiempos específicos, lo que implica sacrificio de tiempo para el asistente.

Una manera de lograr que todos los participantes puedan asistir son:

- Dar a conocer con suficiente anticipación las agendas de tiempos de los diferentes seminarios y talleres.
- Acordar con los jefes inmediatos para suplir a las personas que asistirán a los eventos.
- Establecer tiempos compartidos por la empresa y la persona, como por ejemplo, viernes y sábado si se trata de eventos de larga duración.
- Establecer con el capacitador jornadas cortas, por ejemplo de 4 horas.

Por último, el presupuesto de capacitación está definido por las asignaciones que realice la administración de la empresa, por el tamaño de la empresa, por la importancia que le asigne la gerencia a estos temas o bien por el nivel de autonomía que al respecto tenga el administrador de la capacitación. Es importante conocer claramente los recursos económicos con los que se cuentan, con el fin de unificar el dinero que se utilizará en la capacitación.

1.6. Factores que intervienen en el proceso de evaluación.

Manejo del cambio mediante el poder. La aplicación del poder para lograr el cambio implica la coerción. Los administradores tienen acceso al poder y pueden usarlo para obligar a los no administradores a cambiar en la dirección que desean. Los administradores pueden ejercer el poder a través de su control sobre las recompensas y las sanciones. Pueden determinar las condiciones del empleo, incluidas la promoción y el desarrollo.

Manejo del cambio a través de la razón. El empleo de la razón para realizar el cambio se basa en difundir la información antes de realizar el cambio pretendido. El método basado en la razón apela a la sensibilidad de quienes adoptan un punto de vista utópico del mundo organizacional.

Manejo del cambio por medio de la reeducación. El método intermedio se basa en la reeducación para mejorar el funcionamiento de la organización. La reeducación implica un conjunto en particular de actividades que reconocen que ni el poder ni la razón pueden producir el cambio que desea.

Agentes del cambio.

Externos. Son empleados temporales de la organización, ya que solo se comprometen mientras dure el proceso de cambio. El agente de cambio común es un consultor privado que tiene capacitación y experiencia en ciencias del comportamiento.

Internos. Es un individuo que trabaja para la organización y que sabe algo acerca de sus problemas.

Agentes de cambio externos e internos.

Algunas organizaciones utilizan una combinación de equipo externo-interno para intervenir y desarrollar programas.

¿Por qué la gente se resiste al cambio?

Los administradores necesitan aprender las diversas formas en que las personas manifiestan su resistencia a los cambios. Por medio de la investigación se ha encontrado que existen cuatro razones por las que la gente se resiste al cambio.

Egoísmo intolerante. Algunas personas se resisten al cambio organizacional por temor a perder algo que valoran. Los individuos temen perder poder, recursos, libertad para tomar decisiones, amistades y prestigio.

Malos entendidos y falta de confianza. Cuando los individuos no entienden del todo la razón por la que se necesita el cambio y cuáles son sus implicaciones se resistirán. En las organizaciones caracterizadas por altos niveles de desconfianza, cualquier cambio organizacional probablemente estará asociado con malos entendidos.

Diferentes evaluaciones. Como los individuos visualizan el cambio en formas distintas (su intención, posibles consecuencias y efecto personal) a menudo existen distintas evaluaciones de la situación.

La administración podría considerar el cambio a computación inalámbrica común beneficio, pero otros podrían considerar que es una señal de que la empresa desea que los empleados estén conectados con ella las 24 horas de los siete días de la semana.

Baja tolerancia al cambio. Las personas se resisten al cambio porque temen no poder desarrollar las nuevas habilidades necesarias para desempeñarse bien. Los individuos pueden tener claro que necesitan cambiar, pero pueden ser emocionalmente incapaces de hacer la transición.

1.7. Proceso de seguimiento funcional.

La evaluación del desempeño (ED), como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de Recursos Humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo del auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área. La evaluación del desempeño, como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización.

El sistema de evaluación del desempeño parte del profesiograma y cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y características personales. El presente artículo pretende mostrar un acercamiento teórico y metodológico a la evaluación del desempeño como proceso clave de gestión de capital humano. En el mismo se refleja un procedimiento para desarrollarlo mediante un conjunto de pasos con su argumentación metodológica correspondiente.

1.7.1. Control y seguimiento funcional.

El seguimiento del proceso evaluador implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información, para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando; lo que permite determinar si la formación fue la requerida, o no y por qué. Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización de las acciones. Esta información es relevante para una nueva planeación y operación de capacitación; se obtiene al utilizar diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación, y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana. (Aquino, 1996)

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis del desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planificación de las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).

- Identificación de las necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

El seguimiento implica llevar registros (control estadístico del proceso) que permitan conocer no sólo los indicadores económicos de la inversión realizada en capacitación, sino también otros aspectos, como por ejemplo:

- Número de horas totales de capacitación.
- Número de horas por persona.
- Número de horas por departamento o proceso.
- Número de horas por tema tratado.
- Costos totales de la capacitación.
- Resultados de las evaluaciones realizadas.

Los informes permiten conocer el avance del plan de capacitación y sus resultados parciales; de tal manera, que se pueden hacer los ajustes requeridos y, al mismo tiempo, evidenciar el impacto que va surtiendo en los participantes.

1.7.2. Herramientas para el proceso de seguimiento y medición del desempeño funcional.

Sin lugar a dudas, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido. La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

En un sentido crítico la evaluación del desempeño podría caracterizarse como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los trabajadores, sin embargo, en el terreno de la transacción laboral, ningún trabajador está obligado legalmente a desempeñarse más allá de lo que prescribe su contrato de trabajo. En todo caso, el constituir sistemas laborales de máximos rendimientos y pago a destajo todavía no están establecidos en la legislación laboral de nuestro país.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de Recursos Humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de Recursos Humanos. El profesional de Recursos Humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse otros métodos. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los directivos de la organización. El profesional de Recursos Humanos deberá identificar estrategias para lograr que los directivos- evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Niveles altos de trabajadores que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de Recursos Humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los Recursos Humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente.

Puede ocurrir también que el plan de Recursos Humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de Recursos Humanos en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.

La evaluación del desempeño se realiza en consecuencia a lo dispuesto en el profesiograma, perfil de cargo o perfil de competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a: Misión u objetivos fijados, El trabajo desarrollado (cantidad y calidad), Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales en la cultura organizacional. Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento general de evaluación del desempeño) habrá de comprender esos elementos esenciales.

A continuación se brindan algunas Técnicas de Recopilación de Información.

Observaciones: A través de ellas se puede detectar el estado de la organización, (ubicación, identificación, facilidad de parqueo, accesibilidad, orden, limpieza, estado del mobiliario, presentación del personal, etc.)

Entrevistas: Generalmente se llevan a cabo a gerentes de nivel alto y medio, para ello se deben preparar las preguntas para cada área de la organización, que tengan secuencia, que estén debidamente estructuradas, que permitan al entrevistado explicar ampliamente cada aspecto preguntado, deben ser preparadas con anticipación y solicitar cita a cada gerente. Se puede utilizar una grabadora para mayor facilidad del entrevistador.

Cuestionarios o Encuestas: Para pasar al personal operativo y administrativo de menor rango. Deben cumplir con ciertos requisitos o características básicas:

- Debidamente identificadas, es decir que contengan los datos que identifican a la organización que está llevando a cabo el proceso.
- Explicar claramente el objetivo que se pretende alcanzar con la información recabada.
- Llevar instrucciones claras de lo que tiene que hacer el encuestado para responder a cada uno de los cuestionamientos.

Se sugieren las preguntas cerradas, donde se le proporciona las distintas opciones de respuesta, dejando un espacio para que amplíe cuando sea necesario.

Aspectos que se deben tener en cuenta al diseñar la redacción de las preguntas:

- Utilizar vocabulario sencillo y claro.
- Evitar las preguntas que sugieran la respuesta.
- Eludir preguntas que puedan tener dos o más respuestas.

1.8. Desarrollo y cultura organizacional.

La Cultura Organizacional ejerce una poderosa influencia sobre las personas y los grupos, en la forma como conciben y desarrollan el trabajo diario. Mientras más fuerte y explícita sea la cultura para las personas de la organización, éstas afrontarán de una mejor manera los cambios. Se plantea una alternativa para explorar el estado de los componentes de la cultura, así como una propuesta metodológica para construir su transformación. La cultura organizacional es propiedad de los grupos, por lo tanto cualquier cambio hay que construirlo con ellos.

Elementos a tener en cuenta dentro del desarrollo y cultura organizacional.

- Misión/Visión/Objetivos.* Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.

- *Sistema de Valores.* Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.

- *Hábitos de Trabajo.* Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hace las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

- *Ritos y Ceremonias.* Aspectos que rodean el trabajo cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

- *Organización, Comunicación e Información Interna.* Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

- *Características de los Directivos.* Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

1.9. Definición de indicadores de gestión de la evaluación del desempeño.

Se entiende por indicador de gestión de la evaluación del desempeño a los elementos que indican o señalan la eficiencia y efectividad del sistema evaluativo de forma global en la entidad. Estos indicadores brindan gran información, pues a través de ellos se logra tener un control de cómo se ha comportado la evaluación en los empleados.

Estos indicadores deben ser oportunos, precisos, que controlen y evalúen todo el sistema de manera general, ofreciendo información a la alta dirección de lo que se tiene, sirviendo como elemento para la acción de la actuación y control de toda la Organización a través de indicadores, finalizando el procedimiento con la medición y análisis de los mismos.

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión del capital humano son:

Captación de Recursos Humanos. A través de la revisión y valoración de los criterios de selección, detectando debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección. No obviando los programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

Compensaciones. Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

Motivación. Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

Desarrollo y Promoción. Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación. Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa. Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

Comunicación. Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

Adaptación al Puesto de Trabajo. Facilitar la operación de cambios, obteniendo del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo, así como integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

Descripción de Puestos. Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo, a su vez detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

1.10. Evaluar el desempeño.

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o “performance appraisal”, o evaluación de competencias (cuando tales se hallan definidas) es el proceso clave consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

1.10.1. Criterios de la evaluación del desempeño.

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación. Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado.

Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Acciones a cumplir.

- Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño.
- Evaluación de los logros específicos de los objetivos.
- Revisión de los logros especiales alcanzados.
- Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.
- Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Establecimiento de métodos y técnicas para la medición de indicadores de desempeño.

Métodos relacionados con los indicadores tangibles: calidad y cantidad de producción, salario, ascenso, etc.

Métodos relacionados con los indicadores intangibles: gestión, cooperación, competencia, compromiso, etc.

Para el logro exitoso de esta etapa se deben consultar las técnicas y métodos citados anteriormente, escogiéndose el más ventajoso. Se utilizan también técnicas como la observación continua (Fotografía individual y colectiva), con el propósito de valorar el sistema trabajo y la organización del personal, así como las funciones que se realizan, definir cuáles serán los rangos y calificaciones de los mismos, o sea, si se utiliza la escala gráfica o numérica, u otra técnica. Como se ha señalado anteriormente, por ser este procedimiento cíclico y en forma de espiral, se puede proponer estados deseados acorde a las condiciones existentes y objetivos trazados que varían en dependencia de las nuevas metas trazadas según el ciclo de mejora.

1.10.2. Métodos de la evaluación del desempeño.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados. Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Especificaciones de algunos métodos de la evaluación del desempeño.

Método de Escala Gráfica. Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados.

Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Características:

1. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
2. Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
3. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
4. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
5. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.
6. Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación.
7. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.
8. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Ventajas:

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas:

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

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

Características:

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

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

Características:

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

Se lleva a cabo los siguientes pasos.

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

Ventajas:

1. Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
4. Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
7. Es el método de evaluación más completo.

Desventajas:

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

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

Características:

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

Ventajas:

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

Desventaja:

1. Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.
Por ejemplo:¹

Empleados	A	B	C
A	-----	-----	C
B	A	-----	C
C	-----	-----	-----
	1	0	2

Escala de Calificación basada en el Comportamiento. Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos. Se caracteriza por la descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

¹ De acuerdo a esta tabla, el orden de evaluación sería: primero, C (porque resultó seleccionado dos veces), segundo A y tercero B.

Ventajas:

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

Desventajas:

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

1.11. Problemas al evaluar el desempeño funcional.

Dentro de las principales dificultades al evaluar se tornan las tendencias erradas que pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios. Es importante conocerlas para evitarlas, o corregirlas. A continuación las tendencias erradas más habituales.

a) *Efecto de Halo*. Hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. Así por ejemplo, si una persona nos cae bien por su marcada sociabilidad, podemos tender a sobrevalorar su actuación positiva en general.

b) *Tendencia Central*. Se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. Por ejemplo, si la escala del indicador liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco

c) *Polaridad*. En este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas. Por ejemplo, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o por el contrario, el nueve o el diez.

d) *Proyección*. Tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza. Se relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la “proyección”, cuya acción es inconsciente

e) *Efecto Recencia*. Consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período

f) *Efecto Primacia*. Efecto contrario al anterior, en el sentido en que hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. Según ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por las primeras, sean positivas o negativas.

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran: definición de criterios de desempeño inequitativos. Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores y evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos cuando los supervisores y evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación, permitiendo que se desarrollen prejuicios personales.

Dando lugar a que se presente el efecto "halo", sobrestimación o subestimación al evaluador que se produzca el efecto de tendencia central, efecto de indulgencia, así como que se evalúe por inmediatez, por apariencia externa, posición social, raza, etc., cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

1.12. Distribución, coordinación y control del capital humano.

Según De la Garza existe suficiente evidencia empírica que afirma que desde mediados de los años 80 las nuevas formas de organización del trabajo, que representan la ruptura con los principios básicos del taylorismo, se colocan en una tendencia generalizada hacia la organización del trabajo flexible en el marco del nuevo paradigma tecnológico.

Tres son sus principales características: flexibilización de la división del trabajo, lo que implica movilidad interna asociada a polivalencia y tareas múltiples; la polivalencia del desempeño laboral implica que el trabajador transfiera sus conocimientos y habilidades al conjunto de actividades que tienen que ver con la totalidad del proceso productivo en el que participa, desde la producción directa (control, reparación y mantenimiento de equipo) hasta la toma de decisiones colectivas ante condiciones especiales relativas a los insumos, productos, mejora de procesos y rotación de tareas; el trastocamiento de la rígida estructura tradicional que separaba las tareas de concepción/ejecución, trabajo directo/supervisión y las de producción/mantenimiento/control de calidad a través de la creación en todos los niveles de equipos de trabajo; la definición de reglas menos rígidas y específicas abriéndose a la iniciativa personal y de grupo (De la Garza, en Valle 2003).

En el modelo de organización fordista la tendencia dominante en el ámbito productivo directo fue hacia la diferenciación de la división del trabajo por especialidades y funciones. Por el contrario, en las nuevas formas de organización flexible del trabajo se registra un cambio en éste ámbito al darse una reintegración de las funciones laborales de manera paralela a un incremento de la diferenciación en la división del trabajo en el ámbito indirecto (la fabricación material directa incluidos supervisión, mantenimiento y control de calidad generalmente considerados ámbitos indirectamente productivos), que origina el surgimiento de nuevos ámbitos funcionales especializados. Con respecto a la reintegración de funciones laborales, se observa un proceso de indiferenciación en los tres

ámbitos funcionales de trabajo clásicos de la producción industrial directa (fabricación/montaje; control de calidad/funciones de laboratorio y de supervisión/mantenimiento); agrupación de puestos y sistemas de trabajo tradicionalmente estructurados jerárquicamente, con un funcionamiento autónomo y espacialmente diferenciados. Asimismo, pierde relevancia la diferenciación de la división del trabajo entre el ámbito directo de fabricación e indirecto de producción observándose también una creciente interdisciplinariedad (Arnold, 1999).

Por lo que toca a la organización del trabajo en el contexto de las nuevas condiciones de competitividad y tecnologización, los esquemas de organización fordista-taylorista dejan lugar a una serie de transformaciones para reorganizar la producción. Actualmente se pueden distinguir cinco grandes líneas de cambio relativas a esta reorganización:

1. Las nuevas tecnologías y los nuevos materiales, al incorporarse la microelectrónica.
2. El diseño de las plantas mediante el acortamiento de algunas líneas de producción y la sustitución de otras por celdas o islas de producción.
3. La personalización (diferenciación) de los productos, que impacta sobre el factor técnico y humano que interviene en la producción.
4. La sustitución de la rigidez de la responsabilidad individual del trabajador por esquemas de responsabilidad colectiva, basados en formas grupales de trabajo.
5. Nuevas formas de planeación y programación de la producción, sustentadas en la aplicación de conceptos derivados del “justo a tiempo”.

Otros aspectos son, por ejemplo la racionalización de la estructura de costos, en este rubro la empresa se fija como meta perfeccionar la calidad en el proceso y producto. Un renglón en el que pone especial énfasis es en el diseño del producto, elemento determinante para entender los segmentos diferenciados de consumidores. El nombre genérico con el que se ha denominado al conjunto de cambios promovidos por la empresa para responder a las nuevas condiciones de

competitividad es el de mejora continua, que se sustenta en la idea básica de prevenir, en lugar de corregir posibles contratiempos en el proceso de producción.

La introducción de los métodos de mejora continua (*just in time*) obliga a reformular el concepto de capacitación y hacer uso del sistema educativo para desarrollar las capacidades de auto aprendizaje que requieren los trabajadores, (Lara et al y Mertens en Reynaga, 2003).

Todos estos cambios han provocado transformaciones en los contenidos del trabajo por la adopción de las nuevas formas de comunicación, la redefinición de las tareas, tener una mayor participación en la toma de decisiones y cambiar las normas sobre las cuales se basa la relación laboral.

Ahora el nuevo tipo de trabajador que se requiere tiene que ser capaz de involucrarse en las actividades de planeación y control de la producción, identificando y solucionando problemas dentro del proceso productivo. Este trabajador deja de ser especialista para convertirse en un trabajador polivalente que, además de dominar varios puestos de trabajo, es capaz de ejecutar tareas relacionadas con el control de calidad del producto y el proceso.

En términos generales, podemos decir que la reorganización de la producción implica un cambio en la cultura productiva, entendida como prácticas, conceptos y reglas necesarias para la producción.

La organización flexible se caracteriza por la integración de tareas, el trabajo en equipo, la polivalencia y las decisiones horizontales, implica necesariamente el uso de nuevas calificaciones o competencias en términos de atributos del individuo en la práctica productiva dado por las exigencias de los puestos de trabajo.

La inteligencia reflexiva entendida fundamentalmente como una actitud de alerta frente al cambio; la visión estratégica y la toma de decisiones sobre la marcha son calificaciones que parecen perfilarse en un sistema productivo que se caracteriza

por estar orientado hacia la solución de problemas, la productividad, la innovación, la adaptación y por sistemas no autoritarios distributivos del conocimiento y del trabajo.

Asimismo, en las nuevas formas de producción la flexibilidad y el cambio son piezas clave. La “capacidad experta” tiende a ser concebida ya no como un producto sino como un proceso continuo de aprendizaje y enfrentamiento de problemas para su resolución, lo que hace necesario que se desarrolle la habilidad para trabajar de formas no convencionales ni rutinarias y enfrentar problemas cada vez más exigentes y complejos.

La generalización de tales calificaciones y competencias fundamentales a través de todo el sistema productivo (Arnold, 1999) alejan de la identidad y las prácticas tradicionales del experto disciplinario las cuales; son calificaciones que ponen en juego de manera creciente personas capaces de trabajar en colaboración, en equipos, para producir resultados, para añadir valor por medio del conocimiento y la comprensión distribuidas. De este modo es necesario realizar cambios en los contenidos del trabajo bajo los esquemas de mejora continua y calidad total. De manera que trabajadores, gerentes y mandos medios deben cambiar sus valores, rutinas y hábitos de conducta, transformaciones que significan, en última instancia, modificar la cultura productiva dentro de la empresa.

1.13. Sistematización de los resultados.

Para lograr la buena marcha del sistema se debe seguir una estrategia de implantación en la cual estarán implícito, de forma precisa y coherente, todas las acciones que se acometerán, tales como: confección de la documentación en caso de que no existiera, de lo contrario, ver la posibilidad de un rediseño, frecuencia en la aplicación de la ED, cada qué tiempo se chequeará el cumplimiento de los indicadores, también se dará a conocer por quién estará integrado el equipo de evaluación, qué deben conocer, incluyendo el tipo de entrenamiento que le dará a sus evaluadores, el cual puede ser: realizar evaluaciones cada cierto período de

tiempo: seis meses, un año u otro que crea conveniente y a sus subordinados sin que los resultados de dichas evaluaciones influyan en las otras actividades de GRH como reclutamiento y selección, entre otros, para así ir desarrollando habilidades de estas funciones.

Además, es bueno señalar que el contar con una adecuada estrategia garantizará que el sistema sea aceptado por los evaluados y evaluadores, logrando el involucramiento de todos los participantes en el proceso y el buen funcionamiento del sistema, garantizando la eficacia y efectividad de la evaluación. La implantación del cambio propuesto tiene dos dimensiones:

Sincronizar es saber cuándo hacer el cambio. El problema de la sincronización es estratégico; depende de diversos factores, particularmente del ciclo operativo de la organización y del trabajo de base que ha precedido al cambio.

El alcance es saber hasta qué punto se debe cambiar algo. Un cambio de magnitud considerable no debe competir con las operaciones ordinarias. Podría ser más fácil de implementar durante un periodo tranquilo. Por otro lado, si el cambio es fundamental para la supervivencia de la organización, entonces es adecuada la implementación inmediata. El alcance del cambio depende de la estrategia del cambio. El cambio puede ser implementado a través de la organización y establecerse con rapidez, puede ser ingresado a la administración nivel por nivel, departamento por departamento. La estrategia de un cambio en fases limita el alcance pero proporciona retroalimentación para cada implementación posterior y es más factible que pueda resultar un cambio exitoso.

1.14. Calidad del desempeño.

Cuando se utiliza el término "recurso" para referirse al personal de la organización se le está clasificando sin tomar en consideración que es el activo humano, el capital principal de la organización, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización y que no puede administrarse

sino gestionarse, por lo cual de ahora en adelante se empleará el término gestión del recurso humano para referirnos a ellos. Las actividades claves a las que se hace referencia, no solo permiten la planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento humano para ser colocado en los puestos de trabajo, con un enfoque sistémico, multidisciplinario, proactivo y de proceso, de igual forma facilita la vigilancia mediante la elaboración de técnicas de control, de promoción del desempeño eficiente del personal, para alcanzar objetivos organizacionales y del entorno.

La calidad de gestión de los recursos a través de la planificación del capital humano intenta asegurar que la organización cuente con el talento humano necesario, tanto en cantidad como en habilidades y calidad, para su funcionamiento y logro de metas y objetivos. Para ello, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personas. En este proceso se intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de aspirantes capacitados para ser seleccionados.

Luego del reclutamiento, se procede a la selección de los más apropiados entre los candidatos aspirantes; inmediatamente, comienza el proceso de introducción del nuevo empleado a su puesto y si es necesario se le capacita para ocupar el cargo y se le transmite no solo las capacidades necesarias para su éxito en el cargo sino también en el comportamiento apropiado que debe tener y los valores, la visión, misión, de la organización. Todo su actuar, es decir, el desempeño en el cargo es evaluado, permitiéndole ascensos, mejores salarios, recompensas y beneficios.

Por su parte Chiavenato (2004), expresa que en la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante subcontratación, mientras las actividades tácticas son delegadas a los Gerentes de líneas de toda la organización. Las personas, pasivos no son administradores, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo puesto que las personas ya se consideran socias de la

organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al clima para satisfacer sus necesidades. La gestión del recurso humano busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes, actores importantes para la estabilidad de las organizaciones.

No se puede obviar esta realidad, su supervivencia está íntimamente ligada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, por eso se hace necesario el control de gestión a través del cual se evalúe continuamente el desempeño estratégico, táctico u operacional que las haga más eficientes y más eficaces. Para garantizar que esto ocurra, la respuesta de los especialistas de recursos humanos, debe ser el lograr el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización.

Esto se logra mediante un la evaluación del desempeño continua. Esta evaluación debe ser vista como un medio, que permitirá primeramente evaluar que los procesos se estén dando como han sido planificados, segundo que las personas que deben llevar a cabo los procesos entiendan cuál es su rol y las funciones que deben desempeñar dentro de los mismos, por último implementar sistemas de control para corregir las posibles fallas que puedan estar incidiendo en el logro de las metas y objetivos de la organización.

IV. Operacionalización de las variables

Independiente: Calidad
Dependiente: Evaluación y seguimiento funcional
Interviniente: Personal del Hospital

Variables	Definición	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Escalas	Instrumento	Preguntas
Evaluación y seguimiento funcional	Proceso en el cual se realiza una valoración acerca de la actuación y productividad del talento humano según el desempeño diario de su trabajo; a través de un sistema que pretenda valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización.	Componentes del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principios de la evaluación 	- Está ligada la evaluación al desarrollo de las personas en la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completamente orientada 2. Parcialmente 3. No está orientada 	Revisión documental.	¿La evaluación está orientada al desarrollo de las y los trabajadores?
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estándares del desempeño 	- Los Estándares de la evaluación están fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si 2. No 	Revisión documental	¿Los estándares de la evaluación están fundamentados en información relevante del puesto de trabajo?
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetividad del desempeño 	- Definición de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy claro 2. Claro 3. No muy claro 4. No están definidos 	Revisión documental	¿Cómo están definidos los objetivos del sistema de evaluación del desempeño?
		Factores que intervienen dentro del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento / Habilidades 	- % de preparación académica y profesional según su puesto y/o cargo de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo 	Revisión documental	¿Cuál es el nivel de preparación académica y profesional del trabajador según su puesto y/o cargo de trabajo?

Variables	Definición	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Escalas	Instrumento	Preguntas
Evaluación y seguimiento funcional	Proceso en el cual se realiza una valoración acerca de la actuación y productividad del talento humano según el desempeño diario de su trabajo; a través de un sistema que pretenda valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización.	Factores que intervienen dentro del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación ▪ Productividad ▪ Compensación ▪ Gestión del cambio ▪ Agentes del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de capacitaciones en el año, por servicios de atención. - Número de la Fuerza Laboral capacitadas según sus funciones. - Cantidad de usuarios por servicios de atención. - % de trabajadores activos. - % de trabajadores inactivos. - Equilibrio entre distribución de personal y tareas. - % de compensaciones al desempeño. - Grado motivacional y manejo de la resistencia al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo 1. Muy desacuerdo 2. De acuerdo 3. En desacuerdo 1. Si 2. No 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Registros Estadísticos Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuántas capacitaciones son brindadas al año? ¿Cuál es la cantidad de trabajadores que están debidamente capacitados según el desarrollo de sus funciones? ¿Cuál es la cantidad de usuarios por servicios? ¿Cuántos trabajadores activos existen realmente? ¿Existe un equilibrio entre las tareas y funciones ejecutadas? ¿Existen compensaciones atractivas para el trabajador? ¿Están comprometidos los trabajadores con el desarrollo institucional? ¿Existe desarrollo motivacional para el alcance de objetos? ¿Qué tan comprometida esta la institución con el desarrollo de sus trabajadores?

Variables	Definición	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Escalas	Instrumento	Preguntas
Evaluación y seguimiento funcional	Proceso en el cual se realiza una valoración acerca de la actuación y productividad del talento humano según el desempeño diario de su trabajo; a través de un sistema que pretenda valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización.	Incidencia del sistema de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos y técnicas de evaluación. ▪ Escalas de medición. ▪ Estándares de la evaluación. ▪ Sistematización de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - % de evaluaciones aplicadas. - Equilibrio en la distribución de escalas de puntuación. - Nivel de análisis de los estándares de evaluación que permitan mediciones más objetivas. - Manejo de registros de los estándares vigentes. - Niveles de confiabilidad de los resultados. - Capacidad de análisis sistémico. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo <ul style="list-style-type: none"> 1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Encuesta Observación 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe la aplicación de métodos y técnicas adecuadas? ¿Existe un equilibrio entre la evaluación y su escala de medición? ¿Están altamente capacitados los evaluadores? ¿Bajo qué ambiente se desarrolla el análisis de datos? ¿Cuentan con tiempo y espacio requerido para la aplicación de las evaluaciones? ¿Tiene las herramientas adecuadas según el servicio a evaluar?

Variables	Definición	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Escalas	Instrumento	Preguntas
Evaluación y seguimiento funcional	Proceso en el cual se realiza una valoración acerca de la actuación y productividad del talento humano según el desempeño diario de su trabajo; a través de un sistema que pretenda valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización.	Control y seguimiento funcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo y cultura organizacional ▪ Orientación, distribución y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Escenarios dentro del desarrollo de la evaluación. - Comportamiento de los evaluadores. - Comportamiento de los evaluados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. A Menudo 5. Siempre <p>Rangos de puntuación.</p>	Test de valoración de competencias de Liderazgo	<p>¿Es un líder comunicativo?</p> <p>¿Planifica su tiempo en el proceso de evaluación de su personal?</p> <p>¿Desarrolla una cultura organizacional adecuada con sus subordinados?</p> <p>¿Cómo perciben sus subordinados el liderazgo que ejerce?</p> <p>¿Conoce las habilidades y aptitudes que posee?</p> <p>Automotivación.</p>

Variables	Definición	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Escalas	Instrumento	Preguntas
Calidad en el proceso	Se refiere a la aptitud dentro del proceso de evaluación y seguimiento del desempeño que no solo permiten la planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento humano; sino también como unificar el talento humano con el quehacer diario de las funciones de cada individuo. Con un enfoque sistémico, multidisciplinario, proactivo y de proceso, de igual forma facilita la vigilancia mediante la elaboración de técnicas de control, de promoción del desempeño eficiente del personal, para alcanzar objetivos organizacionales y del entorno.	Aptitud dentro del proceso de Evaluación y Seguimiento funcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia ▪ Eficiencia ▪ Destreza ▪ Conocimiento ▪ Manejo de información ▪ Distribución de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de competitividad de los Evaluadores. - Productividad de las Evaluaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo 	Encuesta Revisión documental	<p>¿Los jefes asignados por servicios, evalúan a su personal de acuerdo a sus funciones?</p> <p>¿Existe la evaluación por competencias?</p> <p>¿El manejo de la información se da bajo un ambiente profesional y sigilo?</p>
		Manejo del proceso de evaluación y seguimiento funcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia ▪ Planeación ▪ Organización ▪ Desarrollo y coordinación del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de Evaluadores por áreas. - Tipo de Liderazgo aplicado durante el proceso. - Grado de confiabilidad de los evaluados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autocrático. 2. Proactivo. 1. Alto 2. Medio 3. Bajo 4. Muy Bajo 	Revisión documental Entrevista	<p>¿Quiénes realmente deben evaluar?</p> <p>¿Es adecuado el número de evaluadores asignados por áreas?</p> <p>¿Qué grado motivacional tiene el evaluador?</p> <p>¿Con que actitud evalúa?</p>
		Correlación entre el talento humano y puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación y distribución del personal ▪ Asignación de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de personal ubicado de acuerdo a sus capacidades. (Talento). - % de equilibrio entre la distribución del personal por áreas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo 	Revisión documental Observación	<p>¿Cuántas áreas de trabajo existen en el hospital?</p> <p>¿Cuál es el número de personal ubicado por áreas?</p> <p>¿Existe homogeneidad entre estos?</p>

V. Preguntas directrices

¿Cómo se ha desarrollado el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, Periodo 2013-2014?

¿Qué impacto genera el sistema de evaluación y seguimiento funcional a los involucrados en este proceso?

¿Qué fallas se han presentado en el sistema de evaluación?

VI. Diseño Metodológico

6.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación realizada fue evaluativa – correlacional. Se hizo uso de la investigación evaluativa debido a la aplicación sistemática de los procedimientos de investigación, conceptualización, el diseño, la implantación y la utilidad que esta genera en la valoración de los procesos según la clasificación terminológica (Polit-Hungen).

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental; el cual se complementó correlacionalmente o ex post facto, es decir, desde después del hecho, a su vez se vio influenciada por una línea de investigación de la administración funcional, así como el cambio y comportamiento organizacional. No hay específicamente una hipótesis, sino que surgen hipótesis directivas o preguntas directrices, observacional y no experimental. Para efectos de este estudio se reunieron datos de evaluación retrospectivos longitudinal comprendidos entre los años 2013-2014.

Al realizar la investigación bajo un enfoque cualitativo sin obviar la presencia de elementos cuantitativos; se obtuvieron los datos e información que facilitaron la resolución del problema, a través de instrumentos de medición que se caracterizaron por su validez, confiabilidad y factibilidad. Es importante agregar que de la manera más honesta y capaz se analizó dichos resultados.

6.2. Población y Muestra.

Teniendo como antecedente histórico la capacidad productiva de la fuerza laboral, del Hospital San Juan de Dios de Estelí, periodo 2013-2014. La fuerza laboral comprendida dentro de este período; es de 488 trabajadores, siendo estos la población estudio. Haciendo uso de la estadística para el análisis de la muestra según la población conocida, se obtienen los siguientes resultados.

Cálculo Tamaño de la Muestra Población Finita.

TAMAÑO POBLACION	N	488
NIVEL DE CONFIANZA	Z	95%
PROBABILIDAD ÉXITO	P	50%
PROBABILIDAD FRACASO	Q	1-P
ERROR MAXIMO	D	8%

Fórmula

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

TAMAÑO POBLACION	N	488
	N-1	487
NIVEL DE CONFIANZA	Z	1,960
NIVEL DE CONFIANZA CUAD	Z ²	3,8416
PROBABILIDAD ÉXITO	P	0,50
PROBABILIDAD FRACASO	Q	0,50
ERROR MAXIMO	D	0,08
ERROR MAXIMO CUADRADO	D ²	0,0064

Resultados

n=	$\frac{488 * 3,8416 * 0,50 * 0,50}{(0,0064 * (488 - 1)) + (3,8416 * 0,50 * 0,50)}$
----	--

Muestra minimizada

n̂=	$\frac{468,68}{115}$
-----	----------------------

$1/n̂ = 1/n + 1/N$

Los datos anteriores reflejan que para una población de 488 trabajadores se obtiene una muestra de 115 trabajadores; logrando así la muestra minimizada de 93. Dentro del estudio se encuestaron a 25 jefes de áreas y 90 trabajadores; los cuales fueron seleccionados al azar.

Las áreas seleccionadas son: Administración, Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Trabajo Social, Nutrición, Emergencias, Medicina Interna, Unidad de Cuidados Intensivos, Cirugía, Ortopedia, Pediatría, Salón de Operaciones, Anestesia, Patología, Laboratorio, Enfermería, Bodega de Insumos Médicos, Epidemiología, Servicios Generales, Mantenimiento, Radiología, Fisioterapia, y Estadística.

Un criterio fundamental para la selección de la muestra fue, por conveniencia ya que por ser un hospital que brinda servicios de salud las 24 horas del día, se pretendió encuestar a las personas que tuviesen mayor disponibilidad e interés.

6.3. Métodos de recogida de datos.

Se hizo uso de la estadística descriptiva para cada variable, la primera tarea fue describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable. Las herramientas utilizadas para la recolección de datos fueron la encuesta, entrevistas, test y la observación; esta última implícita dentro de cada instrumento a aplicar.

Encuesta, este instrumento permitirá la obtención de información referente al nivel de conocimiento que tienen los jefes de servicios sobre la gestión del desempeño, así como también se evaluó la capacidad académica que poseen. Se utilizó el programa IBM SPSS como editor de los datos estadísticos.

Test, aplicado a los evaluadores, en este caso fueron los jefes de servicios a quienes se aplicó un test sencillo; donde se conoció la capacidad de liderazgo y la cultura organizacional que proyectan. Aplicando un test de valoración de competencias de liderazgo facilitado por el Dr. Mauro Barrantes S.

Entrevista, a diferencia de los instrumentos antes descritos, se aplicaron entrevistas al resto del personal involucrado en este proceso. Con la finalidad de recabar información relevante al conocimiento que tienen los trabajadores sobre el proceso de evaluación, así como la valoración y apreciación de dicho proceso. Se hizo uso del programa de EXCEL para realizar la agrupación de resultados.

Observación, se aplicó una guía de observación, según la agenda de planificación de recolección de datos e información sobre los involucrados en el manejo de este proceso.

El grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Kerlinger (2002).

Por ello toda medición o instrumento de recolección de datos debe de reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

Tomando en cuenta los requisitos anteriores; se solicitó la validación de estos instrumentos (Ver anexo No. 6) a expertos en la materia, profesionales que han dedicado gran parte de su vida al estudio del recurso humano, entre ellos se le pidió al *Msc. Abell Menbreño*, quien posee una larga trayectoria como responsable de Recursos Humanos, a la *Lic. Digna Dávila Vásquez*, responsable de Recursos Humanos desde hace ya más de treinta años de labor continua, a la *Lic. Flor de María Salinas*, Psicóloga Clínica, y quien ha tenido un desempeño brindado asesorías en el ámbito del talento humano. Sin obviar, la amabilidad en la revisión de dichos instrumentos por la tutoría general de la *Msc. Natalia Golovina*.

VII. Procedimientos

A continuación se describen los siguientes resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación descritos en el capítulo anterior. Se procedió al análisis según los objetivos propuestos. Para ello se inició describiendo los componentes de evaluación y seguimiento funcional del personal así como la identificación de los factores que intervienen dentro de este proceso.

Previo al análisis de los resultados se hizo una revisión documental en base a los manuales de procedimientos, políticas y leyes que impulsan el desarrollo del talento humano.

Tabla No. 1: Reciprocidad entre las políticas de recursos humanos y la gestión en el proceso de evaluación del desempeño.

Datos del Documento	Descripción Documental	Resultados Encontrados
Política de Recursos Humanos. Programa Modernización del Sector Salud. Octubre 2001.	En la búsqueda de fortalecimiento y con el fin de hacerle frente a las deficiencias que enfrentaba el Sistema de Recursos Humanos del MINSA, surgen como propuesta las Policías de Recursos Humanos a través del Programa de Modernización del Sector Salud. Marco conceptual y referencial del Programa de Modernización del Sector Salud, con la política Nacional de Salud (1997-2002)	Describe el proceso de Gestión del Desempeño como el proceso para la mejora continua de la Gestión Directiva y la eficacia de la organización basado en comunicación integradora y la participación de todas las personas en el proceso de planificación, gestión, evaluación y reconocimiento de objetivos para cada ejercicio. Refiere a la Gestión del Desempeño como un sistema para gestionar los Recursos Humanos en dos facetas básicas: La dirección por objetivos y la Gestión de comportamiento a través de la Evaluación por competencias.

Fuente: Análisis Documental de Las Políticas de Recursos Humanos 2001.

Análisis de Resultados Tabla No. 1. El Sistema de gestión del desempeño. Es el instrumento de dirección del MINSA para comunicar a sus responsables y colaboradores(as) lo que se espera de ellos o ellas, en términos de resultados y comportamientos, así como valorar sus rendimientos. Es un sistema para gestionar los recursos humanos en dos facetas básicas: la dirección por objetivos y la gestión de comportamiento a través de competencias. La dirección por objetivos es el qué obtiene una persona como resultado de su trabajo y de gestiona a través del sistema de dirección por objetivo.

La gestión de comportamiento a través de competencias es el cómo una persona desarrolla su puesto de trabajo para la obtención de resultados.

Se define como los comportamientos y se gestiona a través de la evaluación por competencias. Este proceso comprende la evaluación para los responsables y

colaboradores(as), tanto de los resultados de sus responsables como de los comportamientos de acuerdo al perfil del cargo definido, estando sujeto a la evaluación periódica de su desempeño por parte de sus inmediatos superiores, sobre la base del establecimiento previo de indicadores, criterios de medida y niveles de cumplimiento.

Este proceso diseñado y desarrollado por el MINSA busca la medición del aporte grupal e individual al logro de los objetivos de la organización, tiende a su mejoramiento y contribuye a conformar y consolidar un equipo humano eficiente, eficaz, comprometido y estable, mediante la retroalimentación que produce. Como instrumento técnico, la gestión del desempeño debe ser eminentemente formativa. Su propósito debe ser la promoción y el desarrollo del potencial del colaborador (a). Para que este postulado se cumpla, debe estar fundamentada en principios de objetividad y justicia, y ser el resultado del diálogo franco y constructivo entre el Titular del cargo y su Responsable inmediato.

La Gestión del Desempeño debe ser aplicable a todo el personal del Ministerio. Al desarrollar este proceso, deberá diferenciarse entre aquellas personas que ejercen funciones de responsabilidad y el resto del personal, definiendo procedimientos diferentes para cada grupo en función de sus particularidades propias.

También se debe recordar que, entre todos los funcionarios (as) de la institución, la mayor responsabilidad por los resultados obtenidos corresponde a los responsables, ya que ellos o ellas son quienes tienen las delegaciones y atribuciones necesarias para garantizar, dirigir, supervisar y controlar el trabajo de los grupos a su cargo, en coordinación de sus respectivas áreas de Recursos Humanos.

Así mismo la gestión del desempeño debe servir para comparar el comportamiento y las acciones realizadas por el personal, contra las funciones,

responsabilidades y metas que le han sido asignadas, determinando sus aciertos y fallas con el fin de incrementar su desarrollo personal y profesional y mejorar la contribución al logro de los objetivos organizacionales.

En este contexto la Gestión del Desempeño debe considerarse fundamentalmente como un mecanismo de formación y orientación. Su propósito central debe ser la generación de un cambio positivo en el rendimiento laboral y el comportamiento personal, bien sea suprimiendo, superando o generando nuevas pautas de comportamiento o aprendiendo nuevas técnicas que permitan el mejor desempeño de las funciones o tareas.

La gestión del desempeño proporciona los insumos para el desarrollo de los recursos humanos y es el soporte técnico básico para todo el proceso de crecimiento y desarrollo organizacional, incluyendo la capacitación y la promoción en la escala jerárquica de la organización.

El proceso debe ser dinámico, permitiendo que las evaluaciones periódicas que se hagan de su funcionamiento promuevan su mejoramiento continuo, en función de la evolución las necesidades de la institución. Las fases de la gestión del desempeño son las de planificación, seguimiento, apoyo y la evaluación de objetivos y competencias.

Tabla No. 2: Relación entre en el manejo del proceso de evaluación del desempeño y los involucrados, según los estándares preestablecidos en las leyes que los rigen.

Datos del Documento	Descripción Documental	Resultados Encontrados
Ley No. 760 Ley de Carrera Sanitaria.	La presente ley tiene como objeto establecer el conjunto de normas y estructuras básicas que regulan los mecanismos de ingreso del aspirantado, de retribución, desarrollo, capacitación, evaluación, ascenso, promoción y egreso de las personas que pertenecen a la carrera sanitaria del MINSA, así como sus deberes, derechos y régimen disciplinario. (Disposiciones generales Arto. 1. Objeto de la Ley de Carrera Sanitaria)	<p>En el Arto. 9. Especifica por quienes debe estar conformada la comisión de evaluación. Describe a la persona responsable de Recursos Humanos como la coordinadora de este proceso, el jefe inmediato de la persona evaluada, la representación sindical que corresponda y la persona a ser evaluada son parte de esta comisión.</p> <p>En el Arto. 10. Se establecen las funciones de la comisión de Evaluación al desempeño. De acuerdo a las normas, parámetros e instrumentos de evaluación que determine la instancia de Recursos Humanos del MINSA. Las cuales son:</p> <p>Evaluar una vez al año al personal.</p> <p>Notificar por escrito al trabajador los resultados de la evaluación.</p> <p>Recibir, tramitar y resolver los recursos de revisión, interpuesto por el personal y notificar los resultados de dicha resolución.</p> <p>Recibir y resolver sobre a la admisión de los recursos de apelación, interpuestos por el personal, notificar la resolución y en su caso trasladar las diligencias en el término de cuarenta y ocho horas hábiles a la comisión Nacional. Convocar a sesiones de trabajo a los miembros de la comisión, a través de persona responsable de Recursos Humanos del establecimiento. A su vez la ley también estipula en el Arto. 31. Como uno de los elementos para la Promoción de un recurso la evaluación al desempeño satisfactoria.</p> <p>Arto. 37. Hace mención que el obtener durante dos años consecutivos calificación insatisfactoria en la evaluación al desempeño es una causal para dejar de pertenecer a la carrera sanitaria.</p>

Fuente: Análisis Documental de la Ley No. 760. Ley de Carrera Sanitaria.

Análisis de Resultados Tabla No. 2. Dentro de su sistema de gestión del desempeño Título IX. CAP. I – II. De la ley de carrera sanitaria. Ley No. 760. En el Arto. 57. Describe a la gestión del desempeño como el proceso de evaluación de las personas integradas en la carrera sanitaria, tanto de los resultados de su trabajo como de sus comportamientos, de acuerdo a las funciones del puesto y las condiciones laborales. El Arto. 58. Especifica que la evaluación se realizara anualmente, de conformidad a los indicadores de prestación de servicios establecidos. Una vez concluida la evaluación, el resultado se notificara la trabajador o trabajadora para todos los efecto legales.

Tabla No. 3: Relación entre en el manejo del proceso de evaluación del desempeño y los involucrados, según los estándares preestablecidos en las leyes y reglamentos que los rigen.

Datos del Documento	Descripción Documental	Resultados Encontrados
Reglamento de la Ley No. 760 Ley de Carrera Sanitaria.	El presente decreto establece las disposiciones reglamentarias y complementarias para el ingreso, retribución, desarrollo, capacitación, evaluación, ascenso, promoción, y egreso de las personas que pertenecen a la carrera sanitaria del Ministerio de Salud (MINSA), así como sus deberes, derechos y régimen disciplinario establecidos en la Ley No. 760, "Ley de la carrera sanitaria", publicada en la gaceta, diario oficial No. 122, del 01 de Julio del 2011. (Disposiciones generales Arto. 1. Objeto del reglamento de la Ley de Carrera Sanitaria)	El capítulo IX del presente en el artículo 59. Especifica del Proceso de Evaluación de la gestión del desempeño, como el proceso sistemático, cíclico, formal y participativo de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de cumplimiento de los objetivos y competencias de cada miembro de la carrera sanitaria, con el propósito de promover el desempeño eficiente y eficaz de los miembros de la carrera sanitaria, logrando resultados que impacten en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Fuente: Análisis Documental del Reglamento de la Ley No. 760. Ley de Carrera Sanitaria.

Según el Reglamento de la Ley 760. Ley de carrera sanitaria refleja un capítulo completo sobre las consideraciones y disposiciones del manejo del proceso evaluativo de las y los trabajadores del ministerio de salud en general. Para efectos de estudios se tomarán aquellos relacionados con la presente investigación. Los artículos 10, 57, 58, 59 y 60 de la ley, establecen el proceso de evaluación y los recursos a que tienen derecho los y las integrantes de la carrera sanitaria que estén en desacuerdo con la calificación obtenida en el proceso de evaluación al desempeño. El artículo 61. Brinda los principios y criterios que rigen el proceso de evaluación del desempeño. Los principios que rigen el proceso de evaluación al desempeño son: objetividad, participación, responsabilidad y compromiso institucional.

Los criterios que deben utilizarse son: eficiencia, efectividad y eficacia, valorando los parámetros objetivos (cuantitativos y cualitativos) y las competencias, cuya evaluación global constituye la calificación final de la gestión. Es importante destacar de forma clara y precisa en su artículo 62 del presente se refleja cómo debe ser manejado este proceso. La comisión de evaluación al desempeño en el establecimiento de salud deberá:

1. Realizar la evaluación al desempeño de forma conjunta con el responsable inmediato superior del miembro de la carrera sanitaria y su representación sindical, en el primer trimestre de cada año (siendo el año evaluado el inmediato anterior).
2. La oficina de recursos humanos del establecimiento de salud posteriormente deberá notificar por escrito el resultado de la evaluación en un término no mayor de tres (3) días hábiles.
3. En caso de inconformidad con la calificación obtenida, el agraviado podrá interponer recurso de revisión ante la instancia de Recursos Humanos integrante de la comisión de evaluación del desempeño del establecimiento de Salud, en un plazo máximo de tres (3) días hábiles a partir de que fue notificado de la calificación resultante de la evaluación.

Del recurso de revisión al proceso de evaluación al desempeño. De conformidad a lo establecido en el artículo 59 de la Ley, una vez interpuesto el recurso de revisión, la instancia de Recursos Humanos del establecimiento de salud, será la responsable de recepcionar el recurso y convocará a la comisión de evaluación del desempeño del establecimiento de salud, para resolver dentro del término de cinco (5) días hábiles y notificar a más tardar cuarenta y ocho (48) horas hábiles después de haber sido resuelto. Vencido el término para la resolución del recurso de revisión sin que se haya pronunciado la comisión de evaluación del desempeño del establecimiento de salud, operara el silencio administrativo de forma positiva a favor del recurrente.

Es relevante destacar que el trabajador de no estar de acuerdo con los resultados de su evaluación podrá abocarse al sindicato si lo desea e iniciar el proceso de apelación según el proceso descrito en el artículo 64, del presente reglamento. De acuerdo al artículo 60 de la Ley, de haber obtenido una resolución desfavorable, el o la integrante de la carrera sanitaria podrá interponer recurso de apelación ante la comisión nacional de la carrera sanitaria, dentro de los cinco (5) días hábiles después de haber sido notificado de la resolución sobre el recurso de revisión.

La admisión del recurso de apelación será tramitada por la división general de Recursos Humanos o por quien ella delegue, convocará a los otros integrantes de la comisión nacional de la carrera sanitaria y solicitará a la comisión de evaluación del desempeño del establecimiento de salud correspondiente, el envío de las diligencias realizadas dentro del término de setenta y dos (72) horas hábiles.

La comisión nacional de la carrera sanitaria resolverá el recurso de apelación a más tardar dentro del término de sesenta (60) días hábiles, que se contarán a partir de haber sido interpuesto. Si no se resuelve en este plazo se tendrá por resuelto a favor del apelante. La interposición de los recursos de revisión y de apelación, suspende los efectos de la evaluación mientras se resuelven estos recursos.

Tabla No. 4: Relación entre en el manejo del proceso de evaluación del desempeño y los involucrados, según los estándares preestablecidos en las leyes que los rigen.

Datos del Documento	Descripción Documental	Resultados Encontrados
Ley No. 476. Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.	La presente Ley tiene como objeto regular el régimen del servicio civil y de la carrera administrativa, establecido por el artículo 131 de la constitución política, para garantizar la eficiencia de la administración pública los derechos y deberes de los servidores públicos. Se entiende por servicio civil el conjunto de normas que regulan los derechos, deberes, faltas y procedimientos disciplinarios de los servidores públicos en su relación integral que mantienen con la administración del estado. (Marco conceptual y referencial de la Ley del servicio civil y de la carrera administrativa. CAP. I)	El capítulo II de la presente Ley hace referencia de los sistemas de clasificación y de gestión de recursos humanos, descrito por tres grandes procesos; análisis y descripción de puestos, análisis y valoración de los puestos y clasificación de puestos. Dentro de sus especificaciones el Arto. 29. Según este capítulo, muestra al sistema de gestión del desempeño como el sistema de gestión del personal de las instituciones de la administración del estado, es un proceso directivo y sistemático que permite analizar y evaluar el desempeño de los funcionarios y empleados, en sus puestos, durante un periodo determinado, con base a los principios de mérito, igualdad y equidad.

Fuente: Análisis Documental Ley No. 476. Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

Análisis de Resultados Tabla No. 4. En el Arto. 34. La presente ley establece la actualización del sistema. El sistema de Información del servicio civil (SICEC) debe mantener actualizado del sistema de clasificación de puestos y de los sistemas de gestión de Recursos Humanos, así como la estructura orgánica de las instituciones, el detalle del personal, e información relativa a: datos personales, laborales, académicos y otros que se vayan requiriendo en la operatividad del sistema. Todas las instituciones del ámbito de la presente ley tienen la obligación de proporcionar, mantener actualizada y garantizar la veracidad de la información en el SICEC. Todo funcionario y empleado tiene derecho indubitable de acceder a la información que el SICEC tenga sobre él y sobre su puesto.

Según el Arto. 97. Los objetivos del sistema de gestión del desempeño. Es el sistema de gestión del desempeño en la administración del estado, el cual tiene como objetivo; primero propiciar estilos de dirección que contribuyan a mejorar los servicios que presta la administración del estado, atendiendo a los objetivos de cada institución. Segundo, facilitar el desarrollo de los servidores públicos, a través de acciones que incidan en su motivación para conseguir mejores resultados, y por último proporcionar información objetiva para la gestión del personal, que sirva de base para su desarrollo sobre la base del mérito.

En su Arto. 98. La ley describe los componentes del sistema de gestión del desempeño, comprende la evaluación para los funcionarios y empleados tanto de los resultados de sus funciones como de los comportamientos de acuerdo al perfil del puesto, estando sujetos a una evaluación periódica de su desempeño por parte de sus inmediatos superiores, en base al establecimiento previo de indicadores, criterios de medida y niveles de cumplimiento.

La implantación del sistema de gestión al desempeño podrá tener incidencia en el desarrollo de los funcionarios y empleados, compensación salarial, capacitación y toma de decisiones para aquellos servidores públicos que después de dos evaluaciones anuales con resultados insatisfactorios tengan que salir de la carrera administrativa.

Finalmente en el Arto. 99. La ley refiere de los recursos de los resultados de la evaluación del desempeño, que los servidores públicos que estuvieran en desacuerdo con la calificación de su desempeño, tendrán derecho de recurrir de revisión ante la Instancia de recursos humanos y de apelación ante la comisión de apelación del servicio civil.

Tabla No. 5: Relación entre en el manejo del proceso de evaluación del desempeño y los involucrados, según los estándares preestablecidos en las leyes y reglamentos que los rigen.

Datos del Documento	Descripción Documental	Resultados Encontrados
Reglamento de la Ley No. 476 Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.	El presente Decreto establece las disposiciones reglamentarias de la Ley No. 476, Ley del servicio civil y de la carrera administrativa. Publicada en "La Gaceta". diario Oficial, No. 235 del 11 de Diciembre del año dos mil tres, la que en adelante se denominará "La Ley". (Disposiciones generales Arto. 1. Objeto del Reglamento de la Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa)	Tiene como objetivo el ordenamiento de los puestos, con base a su contenido organizativo, entendiéndose como tal: funciones, responsabilidad, complejidad e importancia relativa que cada uno de los puestos posee dentro de la institución de conformidad a la que establece el Manual de Procedimientos del Sistema. Describe a las instancias de Recursos Humanos de cada Institución de la Administración del Estado comprendidas en el ámbito de la Ley 476, las responsables de aplicar las políticas en materia de recursos humanos e implantar el Sistema de Clasificación de Puestos, los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos y la Carrera Administrativa, conforme las funciones y atribuciones que le establece la Ley.

Fuente: Análisis Documental del Reglamento de la Ley No. 476. Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

El reglamento de la Ley 476. Ley del servicio civil y de la carrera administrativa en el artículo 58. Define al sistema de gestión del desempeño como el instrumento de dirección, que permite gestionar y evaluar de forma sistemática el desempeño de los funcionarios y empleados en sus respectivos puestos durante un período determinado.

Establece los principios del sistema de gestión del desempeño. Los procesos de gestión del desempeño que se desarrollen en las instituciones de la administración del estado del ámbito de la Ley deben cumplir con los siguientes principios.

. Mérito: Es el conjunto de cualidades y habilidades del servicio público que se obtienen como resultado del proceso de evaluación al desempeño, que le permite hacer carrera en la administración del estado.

. Igualdad: Los procesos del sistema de gestión del desempeño se realizarán a todos los funcionarios y empleados de la administración del estado, acorde al nivel de responsabilidad, garantizando el tratamiento correspondiente al cargo sin distinciones de sexo, raza, edad. Credo político, religión, origen, posición económica o condición social u otra razón.

. Equidad: Para garantizar este principio se aplican los criterios técnicos necesarios a fin de evitar sesgos en la redacción, análisis y evaluación del servidor público.

La instancia responsable de la regulación del sistema de gestión del desempeño, el ministerio de hacienda y crédito público, atendiendo propuesta de la instancia rectora del servicio civil, de acuerdo a las funciones y atribuciones que le confiere la ley, debe establecer la normativa, procedimientos y metodologías que definan los criterios generales que rigen el sistema de gestión del desempeño, sin perjuicio de que las instituciones puedan incorporar elementos propios, conforme a la naturaleza de su actividad. La instancia responsable de la ejecución de la gestión del desempeño.

Los funcionarios del Servicio Directivo y en general todos aquellos servidores públicos que tengan personal bajo su responsabilidad, en cada una de las instituciones del ámbito del Servicio Civil, contando con el apoyo técnico de la Instancia de Recursos Humanos de la institución, deberán cumplir con lo establecido en el Arto. 29 de la Ley.

Artículo 63.- Sistema de capacitación. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de la instancia rectora del servicio civil, regulará los lineamientos generales, normas y procedimientos relativos a la capacitación y desarrollo de los funcionarios y empleados en las instituciones de la administración del estado, comprendidas en el ámbito del servicio civil. Para tales efectos, la instancia rectora del servicio civil propondrá la normativa técnica correspondiente. Las instituciones, con base a los lineamientos del órgano Rector deben identificar las necesidades, definir sus políticas, establecer prioridades y diseñar sus planes y programas de capacitación, tomando en consideración La disponibilidad financiera y los Convenios de Cooperación y Asistencia Técnica para su fortalecimiento.

Tabla No. 6: Correlación entre los objetivos de evaluación, el tipo de evaluación aplicada y la Gestión en el proceso de Evaluación del Desempeño.

Datos del Documento	Descripción Documental	Resultados Encontrados
Manual de Procedimiento de Gestión del Desempeño 2010.	El MINSA a través de este manual pretende establecer los procedimientos para la evaluación al desempeño, a partir de la planificación institucional, individual, apoyo, seguimiento y evaluación. A su vez contiene los procedimientos e instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación. Este ha sido revisado de acuerdo a los lineamientos orientados por la Secretaria Técnica de la Presidencia (SETEC) y la Dirección General de la Función Pública en su calidad de ente rector del Servicio Civil y de la Carreta Administrativa (Marco conceptual y referencial del manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño 2010 CAP. IV)	Explica de manera conceptual los términos influyentes en el manejo del proceso de evaluación del desempeño. Enfatiza que los objetivos de la evaluación deben ser con un criterio realista, que impliquen retos posibles de cumplir. Hace uso de la evaluación por competencia; la cual orienta al fortalecimiento de la capacidad gerencial a fin de mejorar continuamente, con eficiencia y eficacia el uso y administración de los recursos humanos.

Fuente: Análisis Documental Manual de Procedimientos de Gestión al Desempeño 2010.

Análisis de Resultados Tabla No. 6. La finalidad de la evaluación reside en el análisis de “la congruencia entre los objetivos y los logros” (Tyler, 1950 p. 69). Para este autor, el proceso de la evaluación es esencialmente el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos han sido actualmente alcanzados. El procedimiento para la evaluación por objetivos se sintetiza en reconocer las metas e intereses que el sistema espera promover y alcanzar, ordenar los objetivos de modo jerárquico, definiéndolos en términos de comportamiento, logrando establecer situaciones y condiciones en las cuales puede ser demostrada la consecución de los mismos.

Existe una estrecha relación entre la teoría antes descrita y la información encontrada en el Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño, puesto que; considera a la evaluación del desempeño como un proceso que permite orientar, seguir, revisar, evaluar y mejorar la Gestión de las personas a fin de lograr los objetivos, metas y resultados tanto del personal como de la institución. Según la revisión documental, la gerencia del Hospital Regional San Juan de Dios, ubicado en la ciudad de Estelí, hace uso de una evaluación por objetivos basada en competencias. El siguiente concepto describe a la evaluación por competencias como: “El proceso mediante el cual se recopilan evidencias y se realiza un juicio o dictamen de esas evidencias teniendo en cuenta criterios preestablecidos para dar retroalimentar en aras de mejorar la idoneidad.” (Tobón, 2006)

La evaluación de competencias y por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes del personal a evaluar de acuerdo con las competencias de referencia, según el Manual las competencias la integran el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe cumplir para realizar las tareas que definen los trabajos individuales; las competencias se basan en criterios cualitativos ya que representan los talentos, cualidades y características personales necesarias para cumplir el trabajo indicado, o sea con los resultados esperados mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes.

Por ello en el Manual se establecen dos criterios de evaluación orientados uno en función del Plan Operativo anual y/o los compromisos sociales y el segundo criterio relacionado a las competencias necesarias para desempeñar el puesto, las cuales están especificadas en los Descriptores de puestos y las que se coordinan con la Dirección General de Función Pública.

Tabla No. 7: Congruencia entre los estándares de evaluación y la información relevante al puesto de trabajo.

Datos del Documento	Descripción Documental	Resultados Encontrados
Manual de Procedimiento de Clasificación de Puesto 2010.	El manual contiene las normas que regirán la actualización o creación de nuevos puestos, los procedimientos para la elaboración de la ficha del descriptor de los puestos y perfiles. El propósito fundamental de este manual consiste en establecer los perfiles sobre los cuales se crean los puestos, alinear la misión y objetivos de estos puestos con la organización constituye la clasificación de puestos como base del sistema de gestión de Recursos Humanos, el que por su naturaleza es esencialmente organizativo tres procedimientos: Análisis y Descripción, Valoración, y Clasificación de Puestos. En el proceso se determinan y ordenan los puestos, en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que les corresponde. (Marco conceptual y referencial del manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos 2010 CAP. IV-VII).	La ficha ocupacional parte del análisis del puesto y las funciones del área donde se ubica de acuerdo a la clasificación preestablecida, conforme a la naturaleza o importancia del puesto. Contiene terminologías descritas según los procedimientos de clasificación de puestos. Así como las políticas y normas de aplicación, enfatiza al análisis de puestos como eslabón fundamental. Anexo a esto facilita niveles de competencia para los cargos directivos, ejecutivos y operativos a su vez presenta las funciones esenciales o estandarizadas de la salud pública.

Fuente: Análisis Documental Manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos 2010.

Análisis de Resultados Tabla No. 7. Según William Werther y Keith Davis (1991). El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. En la tabla No. 7, se refleja la congruencia entre los estándares de evaluación según el puesto de trabajo, expresada en el Manual de Procedimiento de Clasificación de Puestos. Al respecto del mismo indicador, según la observación realizada se constató que la ficha ocupacional parte del análisis y clasificación de puesto.

A través del estudio de puesto se crean normas específicas del desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el evaluador puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos; cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto. Los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Tabla No. 8: Incidencia entre el sistema de evaluación y seguimiento funcional propuesto a nivel general y el sistema de evaluación y seguimiento actual del Centro Asistencial.

Datos del Documento	Descripción Documental	Resultados Encontrados
Manual de Procedimiento de Desarrollo de los Recursos Humanos 2010.	<p>El Manual contiene el Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos. Define el marco conceptual del desarrollo de los Recursos Humanos promoviendo, contribuyendo e impulsando los cambios de comportamiento, mediante un proceso paulatino de crecimiento personal, técnico y profesional de los trabajadores del Ministerio de Salud. A su vez desarrollar la capacidad de propuestas de políticas para el desarrollo integral de los recursos humanos, a fin de promover los ejes del talento humano, organizacional y el científico-técnico.</p> <p>(Marco conceptual y referencial del manual de Procedimientos de Desarrollo de los Recursos Humanos 2010 CAP. III-VII).</p>	<p>Manifiesta que el objetivo principal del Plan Nacional de Desarrollo de los Recursos Humanos, es precisamente el desarrollo de capital humano, que permita al individuo adquirir la salud, habilidades, destrezas y las capacidades necesarias para llevar una vida digna como persona y que aporte al desarrollo social. La Gerencia de Recursos Humanos debe participar activamente en los procesos de cambio, a fin de facilitar el fortalecimiento de una organización flexible con capacidad de adaptación y asegurar las conductas necesarias para el fortalecimiento de la cultura organizacional.</p>

Fuente: Análisis Documental Manual de Procedimientos de Desarrollo de los Recursos Humanos 2010.

Análisis de Resultados Tabla No. 8. El desarrollo del Talento Humano en el Ministerio de Salud, se establece como un proceso progresivo y permanente de renovación individual, científico-técnica, gerencial y se debe centrar en el enfoque de competencias laborales, articulándose con otros subsistemas de gestión de recursos humanos, especialmente con Selección, Inducción, Gestión del Desempeño y Plan de Carrera Sanitaria.

La División General de Recursos Humanos, para cumplir con la administración y desarrollo del personal, se guía por los principios de igualdad, mérito, legalidad, capacidad, equidad de género, libre asociación, eficiencia y eficacia; establecidos en la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y la Ley de Carrera Sanitaria.

Dentro de las normas establecidas para el desarrollo de recursos humanos, la educación permanente y la profesionalización es necesaria para alcanzar un auténtico desarrollo del personal y la eficiencia profesional, las cuales se vinculan directamente con la adquisición de las competencias establecidas para el desempeño de cada puesto.

Es importante destacar que el desarrollo de los recursos humanos, es un proceso que todo Ministerio de Salud, planeado, de mediano y largo plazo; toma como base el enfoque de competencias, el cual concede una gran relevancia a los aspectos atributivos. La evaluación por competencias es tanto cualitativa como cuantitativa, donde cualitativamente se busca determinar de forma progresiva de los logros concretos que van teniendo los evaluados a medida que avanzan en su desempeño. En el aspecto cuantitativo, los logros se relacionan con una escala numérica, para determinar de forma numérica el grado de avance. De esta manera, los números indicarán niveles de desarrollo, y tales niveles de desarrollo se corresponderán con niveles de logro cualitativos. (Tobón, Formación basada en competencias, 2005)

En busca del éxito y la mejora continua en el proceso de planificación y ejecución del desarrollo de los recursos humanos, el Ministerio de Salud lleva a cabo las siguientes fases: *Detección de las necesidades de desarrollo*; en esta fase se realiza un análisis de problemas vinculados a las competencias laborales, a los indicadores de salud y a los resultados de la evaluación del desempeño. Este análisis identifica la brecha existente entre los saberes, capacidades y actitudes que realmente poseen las personas y lo que deberían poseer para un desempeño idóneo.

El producto final de este procedimiento es un conjunto preciso de conocimientos teóricos y prácticas, los valores y actitudes, para cada competencia que una vez sistematizados técnica y pedagógicamente, permiten el desarrollo de las personas en las competencias requeridas.

La elaboración del *Plan Global de Acciones de Desarrollo Integral* se establece como la fase dos, en la formulación de un plan estratégico global para un periodo de tres a cinco años del cual se deriva un plan anual de desarrollo. En este procedimiento se formulan las siguientes preguntas: ¿A quién desarrollar? ¿En qué dimensiones? Gerencia, liderazgo. Trabajo en equipo, etc. ¿Cómo? Estrategia a utilizar. ¿Dónde? Lugar donde se realiza la acción. ¿Cuándo? Tiempo en que se realiza la acción. ¿Cuánto? Números de horas y costos de la acción. ¿Quién lo hará? Personas que garantizaran la ejecución de la acción. ¿Qué resultados se esperan obtener? Necesidades organizacionales e individuales que serán satisfechas.

Como tercera fase, *el Plan anual de Desarrollo Integral*, se deriva del Plan Global de Intervenciones de Desarrollo Integral, de este se derivan los planes trimestrales y los cronogramas mensuales, para la ejecución, seguimiento y evaluación del mismo. Seguido de la cuarta fase, *Ejecución del Plan Anual de Acciones de Desarrollo Integral*, este proceso se realizara con todo el personal del Ministerio, en todos los niveles; representa el esfuerzo y entusiasmo por parte de los participantes, además de significar un costo, el cual debe ser considerado como una inversión del capital humano que redundara en la satisfacción de los usuarios internos y externos. Como fase final del proceso, surge el *Seguimiento y Evaluación de los Resultados del Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos*, donde el objetivo de la evaluación consiste en valorar los resultados obtenidos, así como los aspectos fundamentales de los procesos de planificación, y ejecución a fin de determinar los logros alcanzados, aprender de la experiencia y hacer las modificaciones o los ajustes necesarios, en función de los criterios de evaluación y de los nuevos conocimientos asimilados en la práctica.

En este sentido, la evaluación es un proceso que incluye todos los elementos de la planificación, consiste en una revisión retrospectiva de cada uno de los momentos de la planificación y ejecución de lo planeado, considerando un elemento clave para la medición y los indicadores. El seguimiento es el proceso que se lleva a cabo durante la ejecución del Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos donde se proveen las posibles modificaciones o cambios durante la ejecución con el propósito de realizar los ajustes pertinentes que faciliten logros exitosos. El seguimiento se realiza de manera mensual, bimestral o trimestral, según las condiciones y capacidades de cada establecimiento de salud o sede de SILAIS. El seguimiento y la evaluación se realizan con base al enfoque sistémico del Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Se analizó los resultados obtenidos según la información facilitada por los Jefes de Servicios del Hospital San Juan de Dios, Estelí a través de *la encuesta*.

Donde cuyo propósito fue identificar el grado de incidencia del sistema de evaluación y seguimiento del personal en la calidad del desempeño, así como destacar el nivel de conocimiento que tienen los evaluadores sobre este proceso y cuál es la experiencia que tienen estos en la aplicación del mismo.

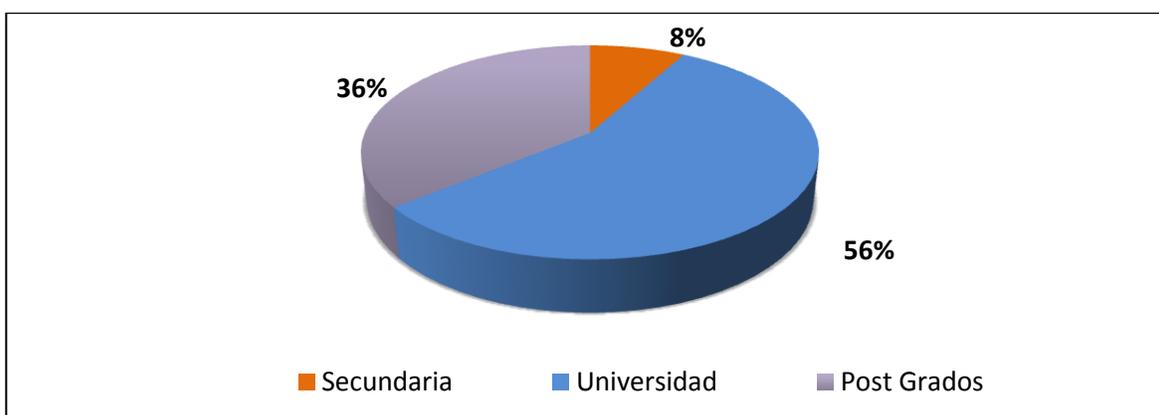


Gráfico No. 1. Nivel académico y profesional de los evaluadores.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

El nivel de conocimientos que debe poseer el grupo de evaluadores en una institución determinada, proporciona las recomendaciones adecuadas para la implementación y solución de los problemas. Aquí se hace énfasis en que el evaluador nunca debe calificar (bueno o malo) ninguno de los aspectos encontrados en la evaluación, sino que a través de un juicio experto, objetivo, con valores y principios compartidos, es necesario dirigirse al trabajador con respeto y objetividad al señalarle sus debilidades.

El gráfico No. 1. Refleja que un 56% de los jefes de servicios del hospital tienen un nivel académico superior según sus perfiles ocupacionales, un 8% de estos únicamente presentan un nivel básico, y el 36% tiene un nivel de conocimiento universitario. Es preciso considerar que el equipo evaluador debe ser multidisciplinario para que pueda cumplir con todas las tareas a su cargo, de preferencia que cumpla con los siguientes requisitos: conocimientos administrativos, experiencia, buen juicio, visión, objetividad, honestidad, poseer conocimientos generales de las distintas técnicas de investigación, puntualidad responsabilidad, técnicas de redacción, buenas relaciones interpersonales, liderazgo, etc.

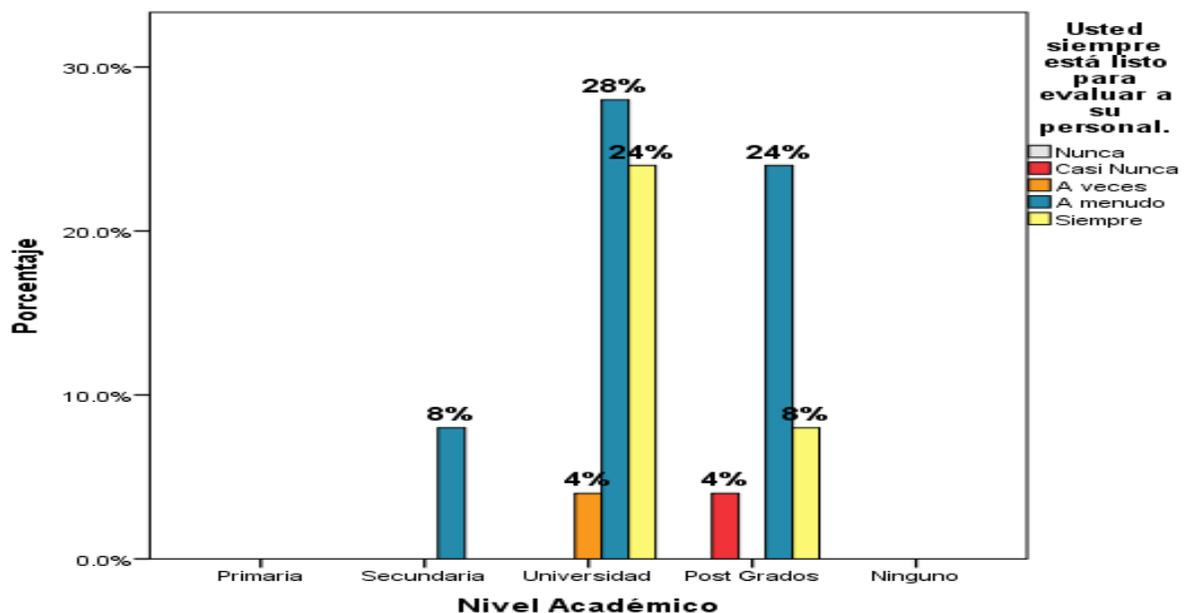


Gráfico No. 2. Nivel de conocimiento de los evaluadores.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

El gráfico No. 2, proporciona los siguientes resultados: el 28% de los evaluadores con un grado de preparación académica universitario y el 24% con un nivel superior consideran que a menudo están preparados para evaluar al personal que se encuentra bajo su línea de mando, seguido de un 24% y un 8% que piensan que siempre lo están, destacando que en estos porcentajes se encuentran aquellos jefes que tienen un nivel de preparación universitario y superior. El 4% expresa que a veces y casi nunca están listos para evaluar.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis. En el control y seguimiento del programa de capacitación es necesario considerar que no todos los asistentes requieren el mismo nivel de profundidad en los contenidos; de tal manera, es preciso clasificar a quien se dirige cada uno de los temas propuestos, ya que algunos necesitan un nivel introductorio, otros un nivel intermedio y otros más una sesión de profundización.

Con los datos obtenidos se puede analizar que un porcentaje considerable casi siempre está listo a aplicar sus evoluciones, los cuales presentan un nivel de preparación académica aceptable. Pero es preciso considerar a los jefes de servicios que según ellos están a menudo listos para aplicar sus evaluaciones los cuales presentan un nivel académico básico, seguido de los que consideran que a veces y casi nunca están listos.

William B. Werther Jr. y Keith Davis, consideran que en muchas ocasiones, los seminarios y talleres fracasan por no tener en cuenta este aspecto, lo cual hace que para algunos asistentes el curso o la capacitación a impartir sea considerada como deficiente, ya que no llena las expectativas esperadas en cuanto a su contenido. Para otros, por el contrario, resulta excelente ya que nunca o pocas veces han tenido la oportunidad de trabajar sobre el mismo.

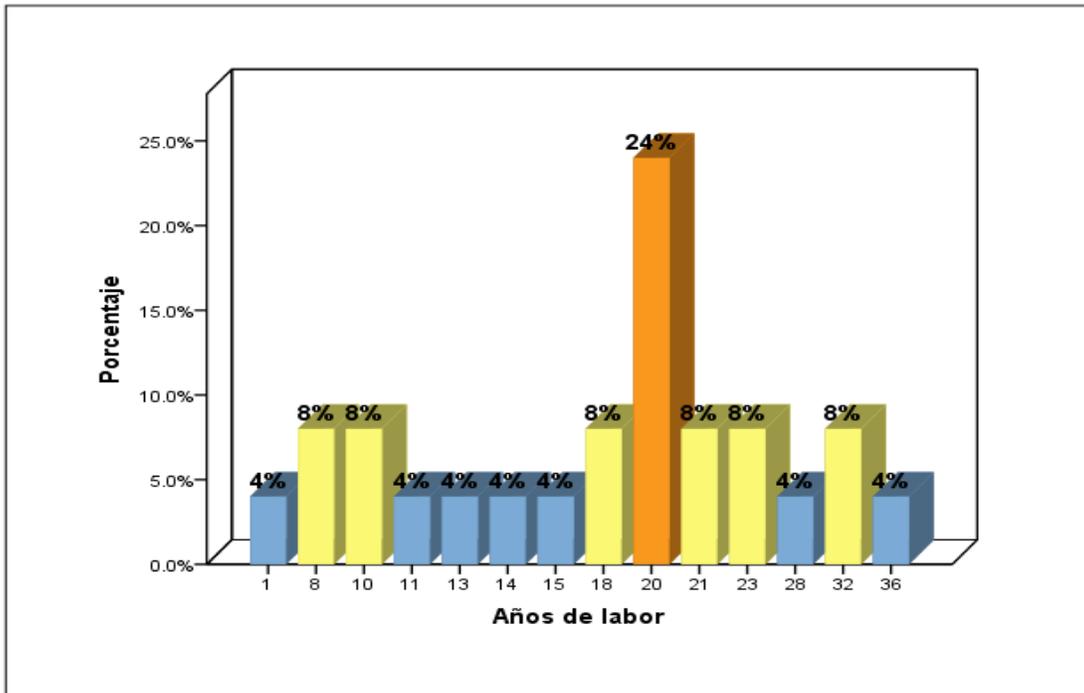


Gráfico No. 3. Experiencia laboral de los Evaluadores.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

La experiencia laboral del personal encargado de aplicar las evaluaciones debe ser considerada con gran relevancia, las estadísticas muestran que un 56% de los jefes de servicios tienen más de 20 años de labor continua en la institución, seguido de un 32% entre 15 y 10 años de labor, y solo un 12% de estos presentan menos de 10 años en el servicio. Es importante entonces considerar que el hospital si cuenta con un personal basto en experiencia, punto a favor para todo sistema evaluativo puesto que es necesario conocer en entorno laboral, así como todos aquellos posibles escenarios donde se lleva a cabo el proceso.

A continuación se presentan algunas de las opiniones que tienen los jefes de servicios según las áreas seleccionadas, sobre lo que consideran ellos sobre el proceso de evaluación en el periodo 2013 – 2014.

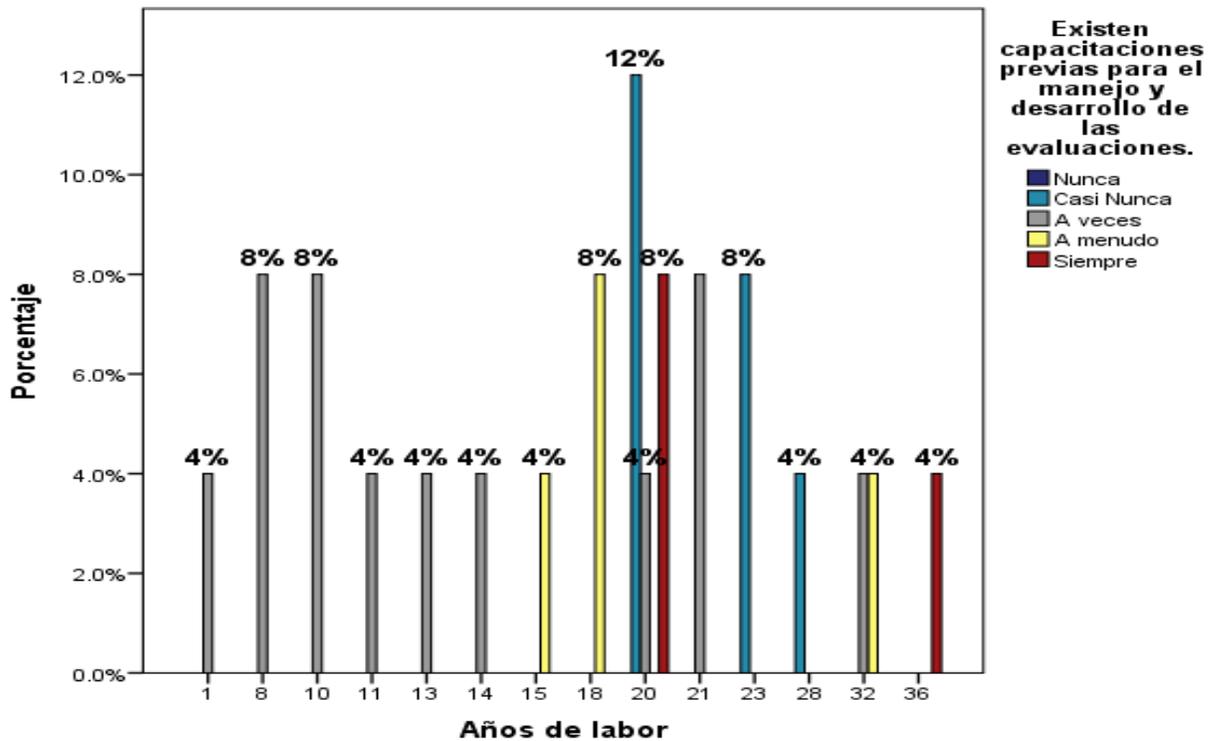


Gráfico No. 4. Nivel de capacitaciones según la experiencia laboral de los Evaluadores.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

Según la experiencia de los evaluadores un 72% consideran que casi nunca y que a veces existen capacitaciones previas para el manejo y desarrollo de las evaluaciones; un porcentaje altamente revelador. Solo un 12% considera que siempre se realizan capacitaciones previas y un 16% que a menudo.

Para el manejo de un buen sistema de evaluaciones es necesario que quienes están a cargo de esta tarea, tengan pleno conocimiento del proceso. Según la revisión documental el Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño, la evaluación a aplicar debe ser por competencias; puesto que la evaluación del desempeño es considerada como el proceso que permite orientar, seguir, revisar, evaluar y mejorar la Gestión de las personas a fin de lograr los objetivos, metas y resultados tanto del personal como de la institución. Al observar los datos anteriores se puede analizar que existe una ambigüedad entre los Manuales de integración establecidos y su aplicación.

La evaluación de competencias y por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes del personal a evaluar de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, pues en este nuevo enfoque de evaluación debe tener mucha claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación, o si no está no va a tener la significación necesaria para contribuir a formar profesionales idóneos. Es así como la evaluación debe plantearse mediante tareas y problemas lo más reales posibles que impliquen curiosidad y reto.

“Es el proceso mediante el cual se recopilan evidencias y se realiza un juicio o dictamen de esas evidencias teniendo en cuenta criterios preestablecidos para dar retroalimentar en aras de mejorar la idoneidad.” (Tobón, 2006)

Por último, el presupuesto de capacitación está definido por las asignaciones que realice la gerencia de la institución, por el tamaño de la institución, quizás el proceso de capacitaciones sea considerado como un gasto; pero todo lo contrario este no debe ser visto como un gasto sino como una inversión, por la importancia que le asigne la gerencia a este tema o bien por el nivel de autonomía que al respecto tenga el administrador de la capacitación. Es importante conocer claramente los recursos económicos con los que se cuentan, con el fin de unificar el dinero que se utilizará en la capacitación.

Cuando se utiliza el término "recurso" para referirse al personal de la organización se le está clasificando sin tomar en consideración que es el activo humano, el capital principal de la organización, el cual debería poseer habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización y que no puede administrarse sino gestionarse, por lo cual de ahora en adelante se empleará el término Gestión del Recurso Humano para referirnos a ellos.

Las actividades claves a las que se hace referencia, no solo permiten la planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento humano para ser colocado en los puestos de trabajo, con un enfoque sistémico, multidisciplinario, proactivo y de proceso, de igual forma facilita la vigilancia mediante la elaboración de técnicas de control, de promoción del desempeño eficiente del personal, para alcanzar objetivos organizacionales y del entorno.

La calidad de gestión de los recursos a través de la planificación del capital humano intenta asegurar que la organización cuente con el talento humano necesario, tanto en cantidad como en habilidades y calidad, para su funcionamiento y logro de metas y objetivos. Para ello, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personas. En este proceso se intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de aspirantes capacitados para ser seleccionados. Luego del reclutamiento, se procede a la selección de los más apropiados entre los candidatos aspirantes.

Inmediatamente, comienza el proceso de introducción del nuevo empleado a su puesto y si es necesario se le capacita para ocupar el cargo y se le transmite no solo las capacidades necesarias para su éxito en el cargo sino también en el comportamiento apropiado que debe tener y los valores, la visión, misión, de la organización. Todo su actuar, es decir, el desempeño en el cargo es evaluado, permitiéndole ascensos, mejores salarios, recompensas y beneficios.

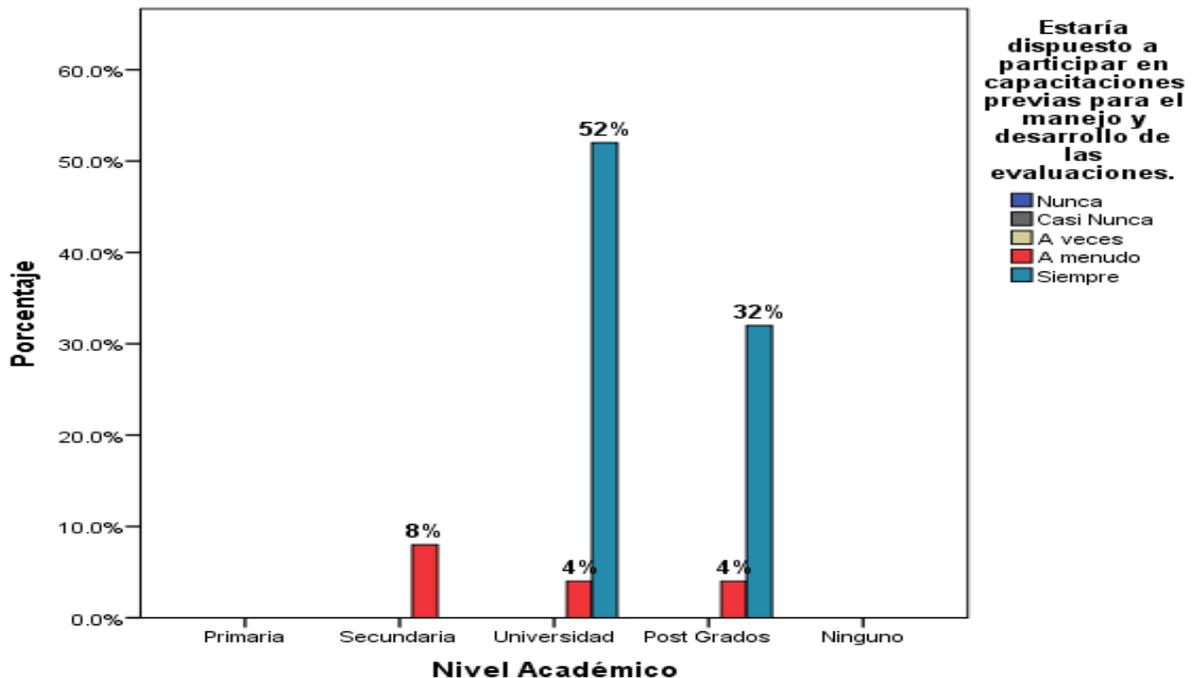


Gráfico No. 5. Grado de participación de los evaluadores en proceso de capacitación.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

El 84% de los evaluadores están dispuestos a participar en el proceso de capacitaciones previas para el manejo y desarrollo de las evaluaciones; grado considerable, es decir que en su gran mayoría los jefes de servicios están dispuestos a conocer más del tema de las evaluaciones. Una parte mínima considera que a menudo están dispuestos a participar, esto es lo que refleja el 16% de los encuestados.

A través de una corta entrevista que simultáneamente se realizó con los jefes de servicios; quienes son los encargados de aplicar las evaluaciones a su personal en conjunto con la dirección general del hospital, sindicato y las instancias de recursos humanos se obtuvo que; aquellos evaluadores que no están totalmente convencidos de su participación en este proceso y del grado de importancia que este tiene dentro del mismo proceso se debe a la falta de motivación, así como la ausencia de otros factores no menos importantes, tales como: tiempo, presupuesto y resto de responsabilidades que genera su puesto.

Puesto que el hospital es de carácter regional, la cantidad de usuarios a atender es considerable, pero consideran también que la falta de planificación y coordinación es un factor sumando a estas debilidades, la falta de personal y la flexibilización de horarios no permiten que se genere un escenario idóneo en este proceso.

Por su parte Chiavenato (2004), expresa que en la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante subcontratación, mientras las actividades tácticas son delegadas a los Gerentes de líneas de toda la organización.

Las personas, no deben ser consideradas como pasivos, sino que deben constituirse en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales e instituciones. La gestión del recurso humano busca agregar valor a la organización, a las personas y a los usuarios, actores importantes para la estabilidad de la institución.

Para garantizar que esto ocurra, la respuesta de los especialistas de recursos humanos, debe ser el lograr el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización. Esto se logra mediante un la evaluación del desempeño continua.

Dicha evaluación debe ser vista como un medio, que permitirá primeramente evaluar que los procesos se estén dando como han sido planificados, segundo que las personas que deben llevar a cabo los procesos entiendan cuál es su rol y las funciones que deben desempeñar dentro de los mismos, por último implementar sistemas de control para corregir las posibles fallas que puedan estar incidiendo en el logro de las metas y objetivos de la organización.

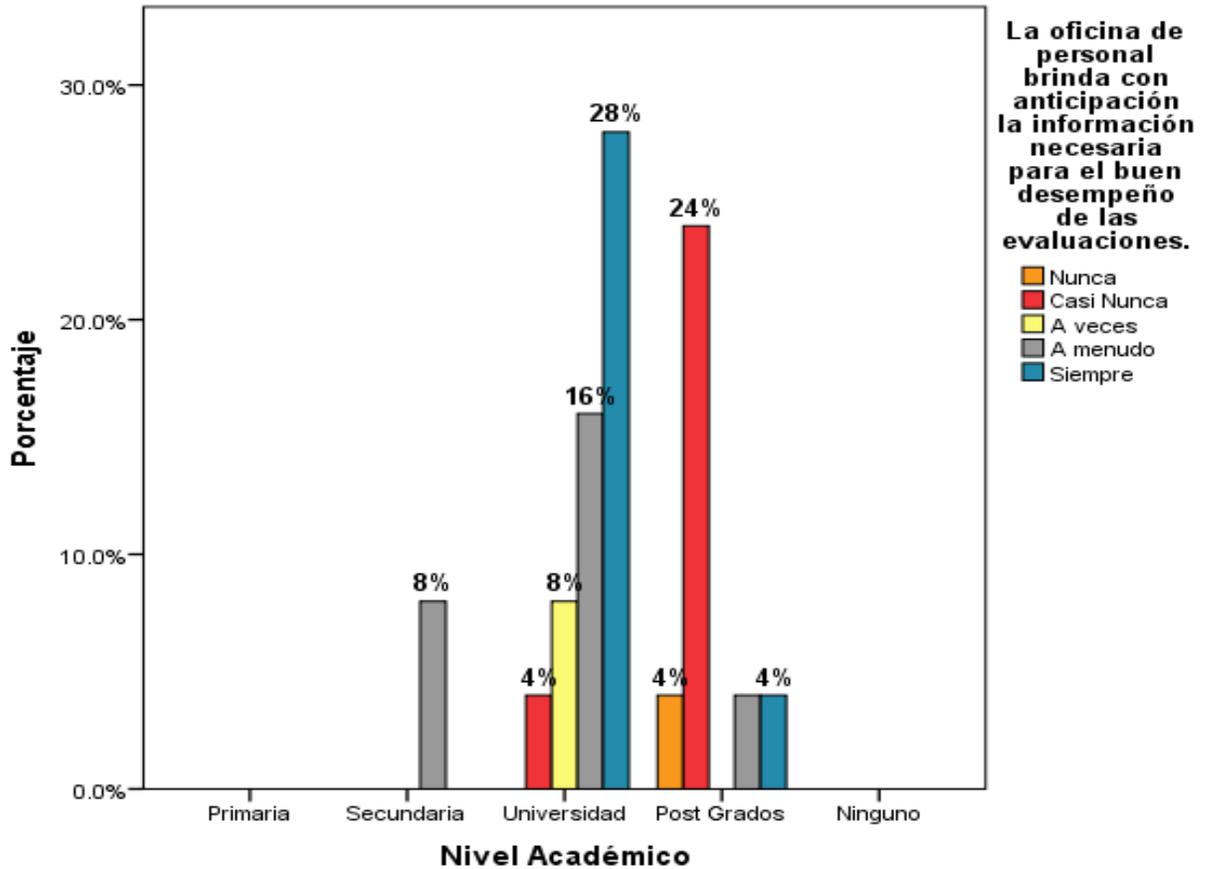


Gráfico No. 6. Grado de participación de las instancias de los Recursos Humanos en proceso de capacitación.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

El Manual de Procedimientos de Desarrollo de los Recursos Humanos describe que la Gerencia de Recursos Humanos debe participar activamente en los procesos de cambio, a fin de facilitar el fortalecimiento de una organización flexible con capacidad de adaptación y asegurar las conductas necesarias para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Es decir incentivar, motivar el nivel de participación de los involucrados en este proceso el cual debe ser visto como un proceso enriquecedor y objetivo.

De igual manera el Manual de Procedimientos de Gestión al Desempeño describe que se hace uso de la evaluación por competencia; la cual orienta al fortalecimiento de la capacidad gerencial a fin de mejorar continuamente, con eficiencia y eficacia el uso y administración de los recursos humanos.

Las encuestas reflejan que un 32% nunca o casi nunca consideran la participación de las instancias de Recursos Humanos de manera eficiente, un 8% a veces creen que las instancias correspondientes brindan la información necesaria para el buen desempeño de las evaluaciones, el 28% piensan que a menudo y solo un 32% consideran que siempre.

En el Arto. 9. de la Ley de Carrera Sanitaria Ley No. 760. Especifica por quienes debe estar conformada la comisión de Evaluación. Describe a la persona Responsable de Recursos Humanos como la coordinadora de este proceso, el jefe inmediato de la persona evaluada, la representación sindical que corresponda y la persona a ser evaluada son parte de esta comisión. Una vez más según la revisión documental refleja a la instancia de Recursos Humanos como un eslabón importante en el manejo y desarrollo de este proceso.

La evaluación del desempeño, o evaluación de competencias (cuando tales se hallan definidas) es el proceso clave consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Es imprescindible entonces definir que el proceso de evaluación no debe ser visto como un requisito anual y deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la institución. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

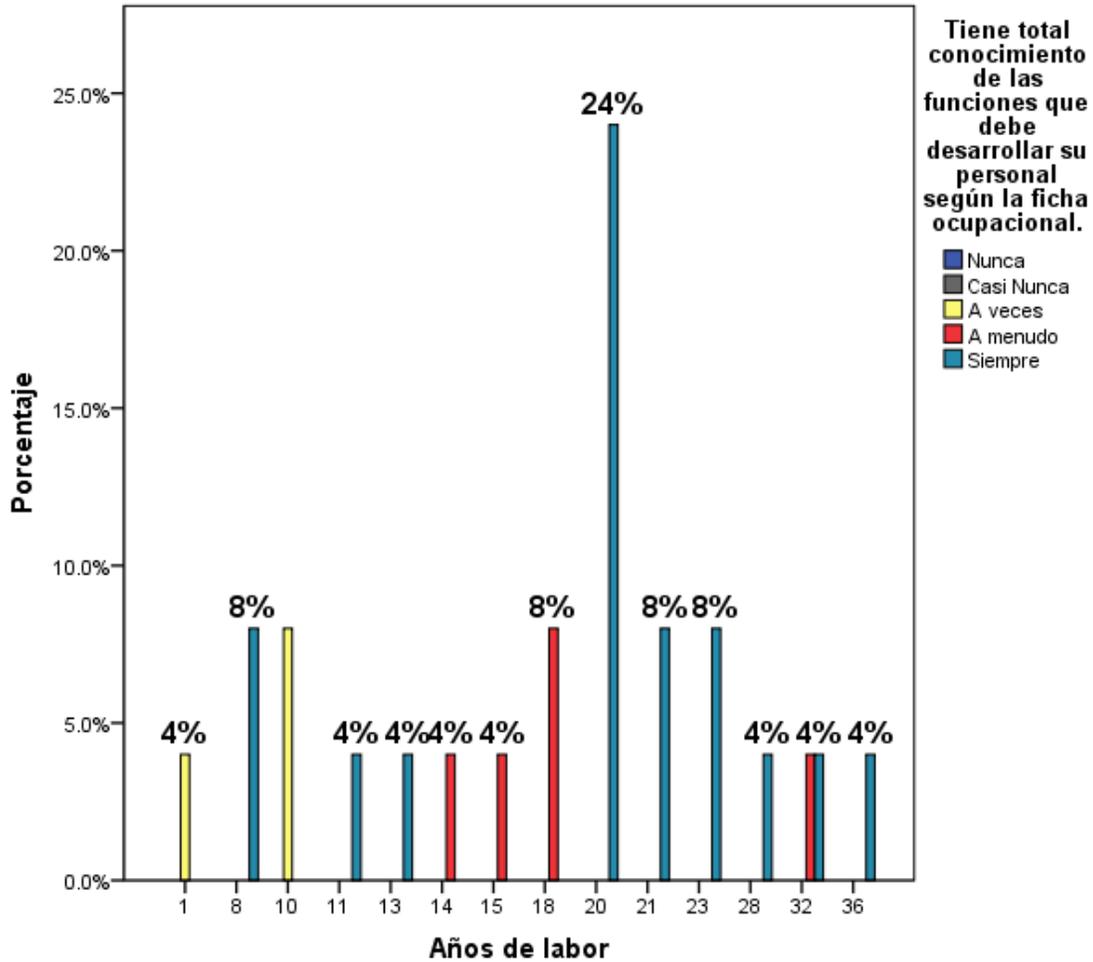


Gráfico No. 7. Nivel de conocimiento de los evaluadores sobre las fichas ocupacionales.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

El Manual de procedimientos de clasificación de puestos, especifica que la ficha ocupacional parte del análisis del puesto y las funciones del área donde se ubica de acuerdo a la clasificación preestablecida, conforme a la naturaleza o importancia del puesto. El propósito fundamental consiste en establecer los perfiles sobre los cuales se crean los puestos, alinear la misión y objetivos de estos puestos con la organización constituye la clasificación de puestos como base del sistema de gestión de Recursos Humanos, el que por su naturaleza es esencialmente organizativo tres procedimientos: análisis y descripción, valoración, y clasificación de puestos.

En el proceso se determinan y ordenan los puestos, en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que les corresponde. (Marco conceptual y referencial del manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos 2010 CAP. IV-VII).

El gráfico No. 7. Refleja que un 68% de los evaluadores saben que deben evaluar de acorde a la ficha ocupacional y funciones del puesto, y por lo tanto tienen total conocimiento según la experiencia laboral de estos, que las funciones que deben desarrollar su personal son las establecidas en los descriptores de puestos. El 20% a menudo sabe, un 12% considera que a veces. Lo que genera un factor importante a considera al momento de evaluar a un trabajador deberá ser de acuerdo a los parámetros establecidos según su ficha ocupacional. La Ley No. 476. Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa en su Arto. 98. La ley describe los Componentes del Sistema de Gestión del Desempeño, comprende la Evaluación para los funcionarios y empleados tanto de los resultados de sus funciones como de los comportamientos de acuerdo al perfil del puesto, estando sujetos a una evaluación periódica de su desempeño por parte de sus inmediatos superiores, en base al establecimiento previo de indicadores, criterios de medida y niveles de cumplimiento.

La implantación del Sistema de Gestión al Desempeño podrá tener incidencia en el desarrollo de los funcionarios y empleados, compensación salarial, capacitación y toma de decisiones para aquellos servidores públicos que después de dos evaluaciones anuales con resultados insatisfactorios tengan que salir de la Carrera Administrativa. El análisis de puesto pone de relieve normas específicas del desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos; cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto. Los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato. (William B. Werther Jr. y Keith Davis – 1991)

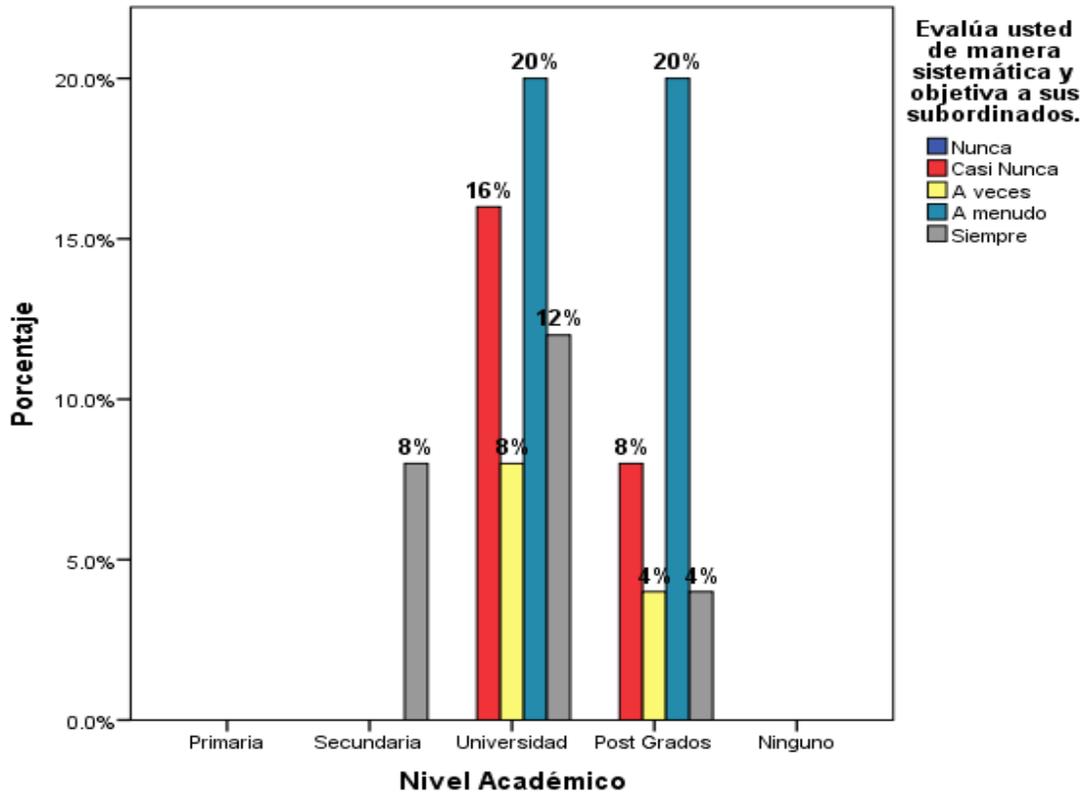


Gráfico No. 8. Evaluación Sistémica y Objetiva de los evaluadores.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

Los datos obtenidos y reflejados en el gráfico No. 8. Expresan que 24% siempre evalúa de manera sistémica y objetiva a su personal; a menudo el 40% considera que lo hace y un 36% nunca y casi nunca lo hacen de esta manera. El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables.

Es necesario que tengan niveles de medición o estándares y que estas mediciones sean verificables. Deben estar directamente relacionados con el puesto, lo que significa que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso de análisis de puesto dado que si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

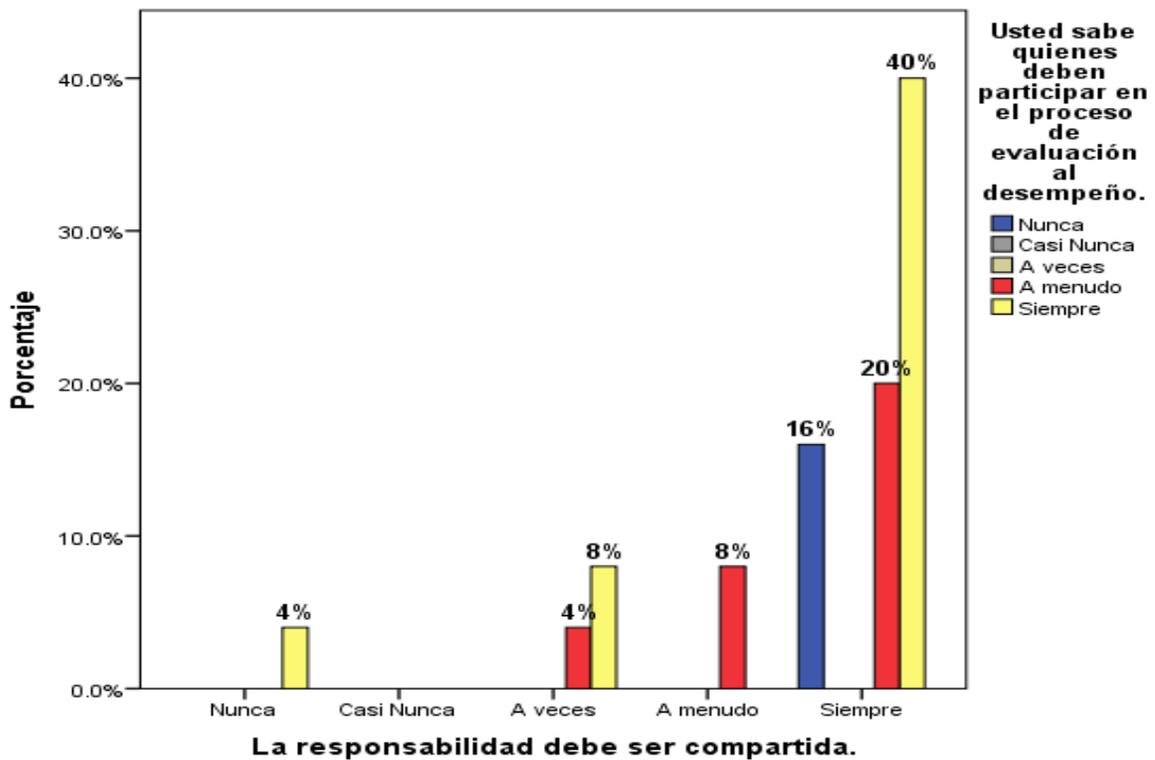


Gráfico No. 9. Grado de conocimiento sobre los Involucrados en el proceso de evaluación.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

Como reflejan los datos de la encuesta, cuando se le pregunto a cada uno de los Jefes de Servicios encargados de aplicar las evaluaciones, según las áreas seleccionadas; sobre si ellos consideraban que la responsabilidad de un proceso de evaluaciones eficiente debe ser compartida y que si además de saberlo específicamente de acuerdo a los establecimientos de la institución ellos conocen quienes deben participar de este proceso; el 76% consideran que la responsabilidad debe ser siempre compartida, de este 76% el 40% conocen siempre quienes deben participar en el proceso de calificaciones, el 20% a menudo y el otro 16% no lo saben. Solo un 8% considera que a menudo la responsabilidad debe ser compartida, un 12% que a veces debe ser compartida y el 4% creen que nunca la responsabilidad es compartida.

Al observar el gráfico No. 9, se puede profundizar en el análisis a través de un cruce de variables; que cuando se les pregunto a los evaluadores que si saben quiénes deben participar en el proceso de calificaciones o evaluaciones del desempeño el 52% respondió que siempre lo saben de esos 52% el 40% consideran que la responsabilidad de quienes saben que deben participar es compartida, el 32% creen que a menudo saben por quienes además de ellos, deben participar de las decisiones de este proceso y un 16% nunca saben quiénes participan en este proceso.

Según la Ley 760 Ley de Carrera Sanitaria en su Arto. 9. Especifica por quienes debe estar conformada la Comisión de Evaluación. Describe a la persona Responsable de Recursos Humanos como la coordinadora de este proceso, el jefe inmediato de la persona evaluada, la representación sindical que corresponda y la persona a ser evaluada son parte de esta comisión.

Es importante considerar que en su gran mayoría el hospital cuenta con un personal basto en experiencia; el 16% de los encuestados que dicen no saber quiénes participan en este proceso según los estatutos de la institución es considerable. Debido a que cada jefe debe no únicamente tener mención de quienes legalmente deben ser los involucrados en este proceso sino saber con certeza a quienes dirigirse según el grado de responsabilidad la cual debe ser compartida con la comisión evaluativa descrita en artículo 9 de la Ley de la Carrera Sanitaria.

Es positivo para la institución saber que el 76% de sus jefes considera que la responsabilidad debe ser compartida y que el 52% saben con certeza quienes deben participar de este proceso o conocen por quienes debe estar conformado el comité evaluativo, un 32% a menudo sabe lo que suman un 84% de jefes que si conocen de lo antes expuesto.

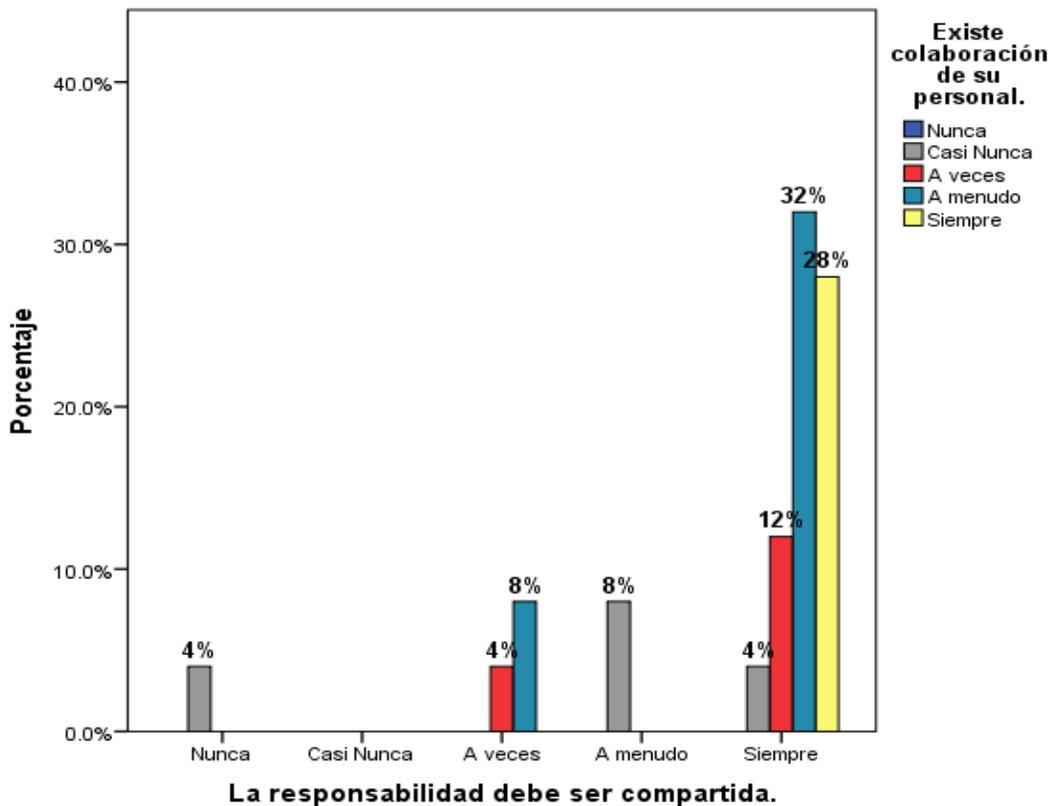


Gráfico No. 10. Grado de Participación de los Evaluados.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

Como se mencionaba en el gráfico anterior sobre la responsabilidad la cual debe ser compartida; sin obviar el grado de responsabilidad funcional de las partes miembros de la comisión evaluativa. En gráfico No. 10 hace referencia al nivel de colaboración que tienen los Jefes de Servicios por parte del personal que está bajo su línea de mando.

Se obtuvo que un 28% de los encuestados creen que siempre cuentan con la colaboración de su personal, el 40% a menudo, un 16% a veces y un 16% casi nunca.

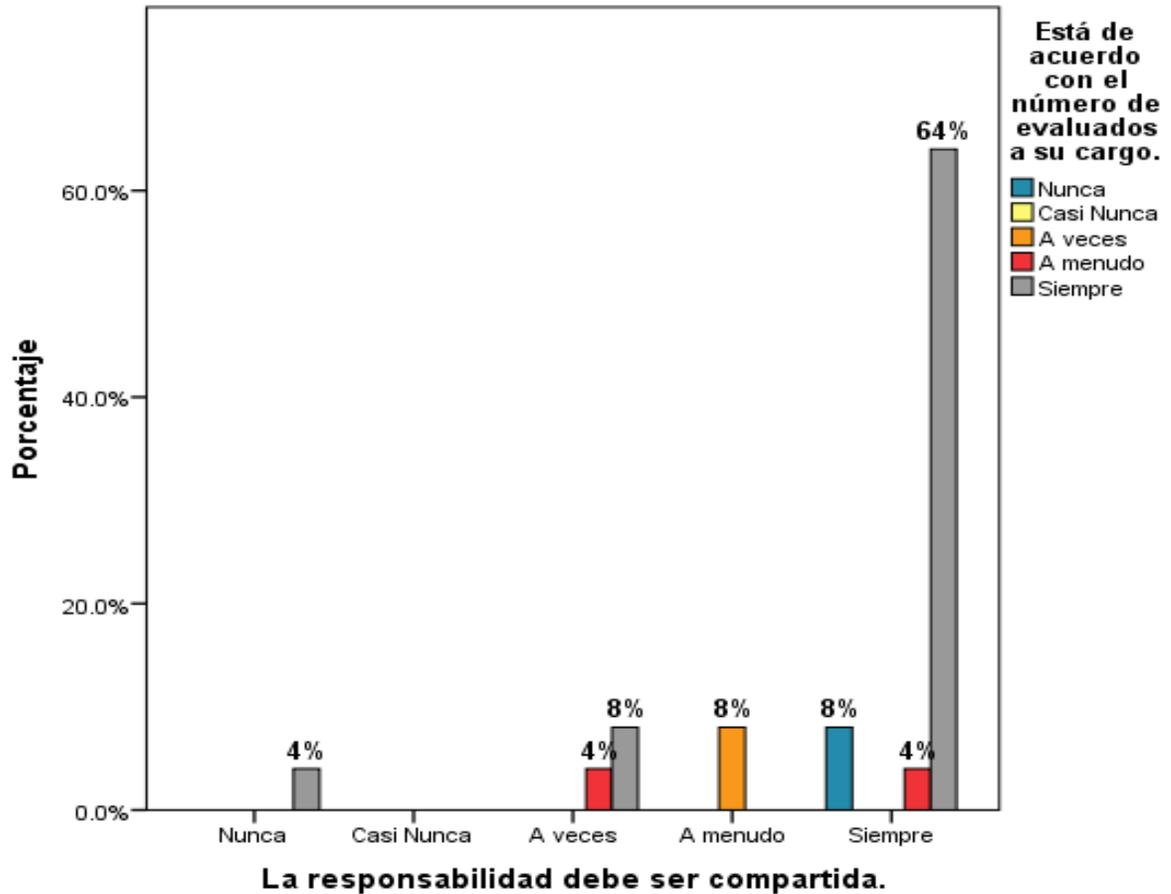


Gráfico No. 11. Grado de Participación de los Evaluados.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

EL Gráfico No. 11. Refleja que un 76% de los encuestados considera siempre que la responsabilidad de que este proceso sea eficiente debe ser compartida; de los cuales el 64% está de acuerdo con el número de subordinados a su cargo, un 4% a menudo y el 8% a veces; el 8% respondió que a menudo tienen la colaboración de sus subordinados, un 8% a veces y un 8% nunca tienen el apoyo necesario del personal que está bajo su línea de mando. Según De la Garza existe suficiente evidencia empírica que afirma que desde mediados de los años 80 las nuevas formas de organización del trabajo, que representan la ruptura con los principios básicos del taylorismo, se colocan en una tendencia generalizada hacia la organización del trabajo flexible en el marco del nuevo paradigma tecnológico.

Se hace referencia a lo antes mencionado debido a que según los datos de los gráficos No. 10 y 12. Se observa que existen debilidades en el manejo del proceso de evaluación al desempeño, ya que los porcentajes de las escalas a veces, casi nunca y nunca son altos en comparación a la responsabilidad que se supone deben tener quienes manejan este proceso.

Existen tres aportaciones de este escritor: flexibilización de la división del trabajo, lo que implica movilidad interna asociada a polivalencia y tareas múltiples; la polivalencia del desempeño laboral implica que el trabajador transfiera sus conocimientos y habilidades al conjunto de actividades que tienen hasta la toma de decisiones colectivas ante condiciones especiales relativas a los insumos, productos, mejora de procesos y rotación de tareas; el trastocamiento de la rígida estructura tradicional que separaba las tareas de concepción/ejecución, trabajo directo/supervisión y las de producción/mantenimiento/control de calidad a través de la creación en todos los niveles de equipos de trabajo; la definición de reglas menos rígidas y específicas abriéndose a la iniciativa personal y de grupo (De la Garza, en Valle 2003).

Debido a que esta institución presta un servicio de salud y por ser un hospital de carácter regional, en nivel de complejidad al manejar este proceso evaluativo es considerable. Partiendo que dentro del periodo 2013-2014; la calidad evaluativa del desempeño laboral no ha sido eficiente según lo observado durante el proceso de investigación puesto que la cantidad de trabajadores va en constante crecimiento pero no el necesario según la demanda de este servicio la cual es creciente. Lo que da origen a una serie de deficiencias las cuales debe la institución tratar de disminuir, *egoísmo intolerante, malos entendidos y falta de confianza. Diferentes evaluaciones, y baja tolerancia al cambio*. El siguiente gráfico refleja el nivel de confianza que tienen los evaluados según creen los Jefes de Servicios tienen sus subordinados.

Por su parte Chiavenato (2004). Expresa que: Esta evaluación debe ser vista como un medio, que permitirá primeramente evaluar que los procesos se estén dando como han sido planificados, segundo que las personas que deben llevar a

cabo los procesos entiendan cuál es su rol y las funciones que deben desempeñar dentro de los mismos, por último implementar sistemas de control para corregir las posibles fallas que puedan estar incidiendo en el logro de las metas y objetivos de la organización.

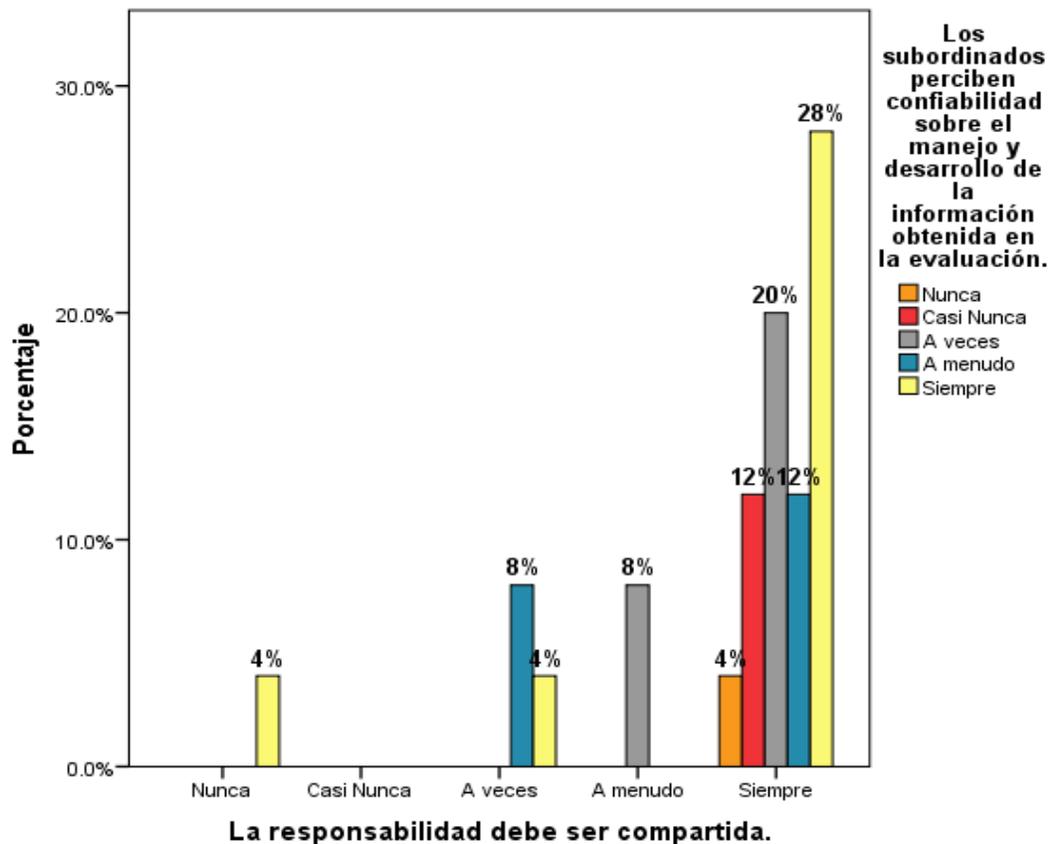


Gráfico No. 12. Nivel de confiabilidad sobre el Manejo de los Resultados.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

Según los datos observados en el gráfico No. 12, cuando se encuestó de qué nivel de confianza consideran los Jefes de Servicios perciben los trabajadores respecto al manejo de la información obtenida en la evaluación; se encontró que un 36% considera que siempre que se desarrolla este proceso el personal tiene confianza del manejo de los resultados, el 20% a menudo, el 28% a veces, un 12% casi nunca y el 4% nunca.

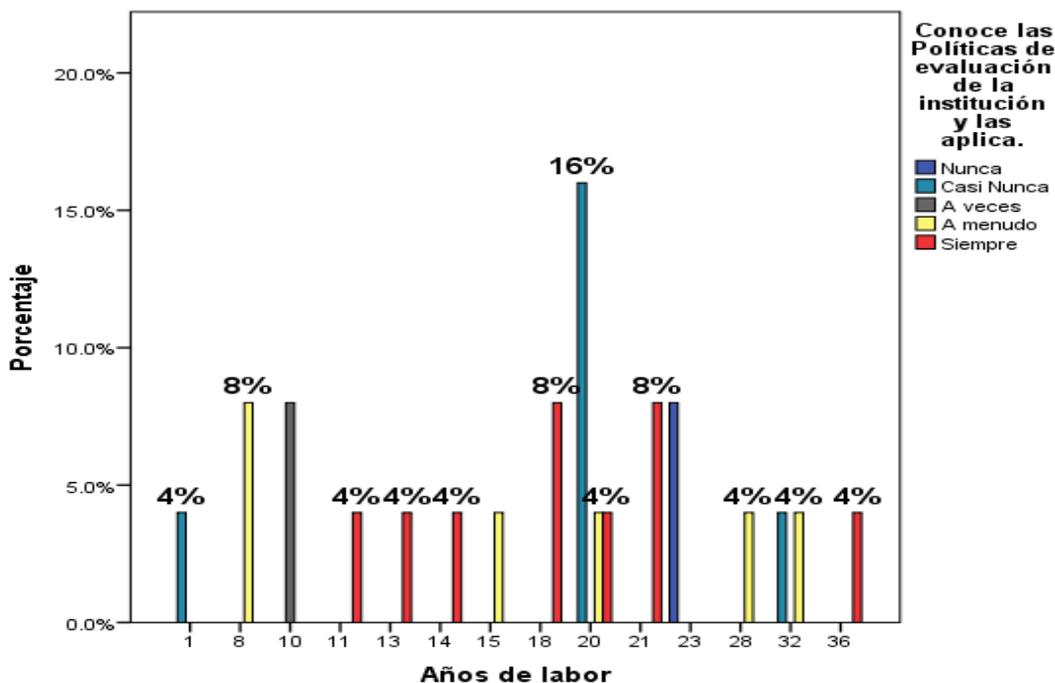


Gráfico No. 13. Nivel de conocimiento Organizacional.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

Sobre el grado de conocimiento que tienen los Jefes de Servicios sobre las políticas de la institución referente a los Recursos Humanos; según el gráfico No.13; se obtiene lo siguiente: un 36% conoce de estas, el 24% a menudo las conoce, el 8% a veces y un 24% casi nunca las conoce, un 8% totalmente desconoce de estas. En la búsqueda de fortalecimiento y con el fin de hacerle frente a las deficiencias que enfrenta el sistema de recursos humanos del MINSA, surgen como propuesta las Políticas de Recursos Humanos a través del Programa de Modernización del Sector Salud. Marco conceptual y referencial del Programa de Modernización del Sector Salud, con la política Nacional de Salud (1997-2002).

El cual describe el proceso de gestión del desempeño como el proceso para la mejora continua de la Gestión Directiva y la eficacia de la organización basado en comunicación integradora y la participación de todas las personas en el proceso de planificación, gestión, evaluación y reconocimiento de objetivos para cada ejercicio.

Refiere a la Gestión del Desempeño como un sistema para gestionar los Recursos Humanos en dos facetas básicas: La dirección por objetivos y la gestión de comportamiento a través de la evaluación por competencias.

Se vuelve necesario entonces para la institución realizar una retroalimentación de estas Políticas, se hace referencia una vez más que el hospital cuenta con un personal ya con muchos años de servicios, esto en comparación con el nivel de conocimiento que tienen las personas encargadas de aplicar las evaluaciones al desempeño sobre si conocen y aplican las políticas de recursos humanos de la institución del 36% es bajo. Es decir que el 40% a veces, casi nunca y nunca las conocen y solo un 24% cree que a menudo se aplican.

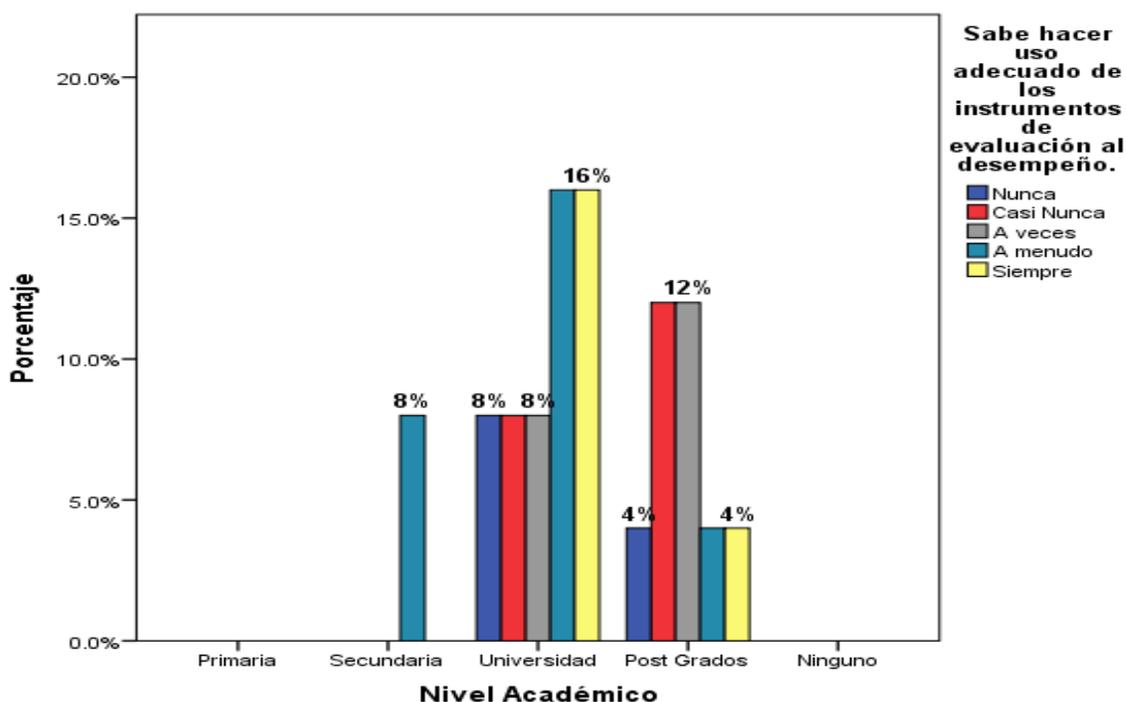


Gráfico No. 14. Capacidad de aplicación de los Instrumentos de evaluación.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

Al analizar el gráfico No. 14, a través de un cruce de variables se obtiene que: del 6% que tienen un nivel académico de Post Grados, el 4% siempre está listo para aplicar sus instrumentos de evaluaciones al desempeño, un 4% a menudo lo está, a veces un 12%, 12% casi nunca está listo y el 4% nunca.

El 56% de los jefes de servicios que tiene un nivel académico universitario; el 16% siempre están listos al igual que a menudo lo están un 16%, un 8% a veces, el 8% casi nunca y otro 8% nunca está preparado. Dentro del nivel académico de secundaria se encuentra el 8% que de igual forma manifiestan estar a menudo preparados.

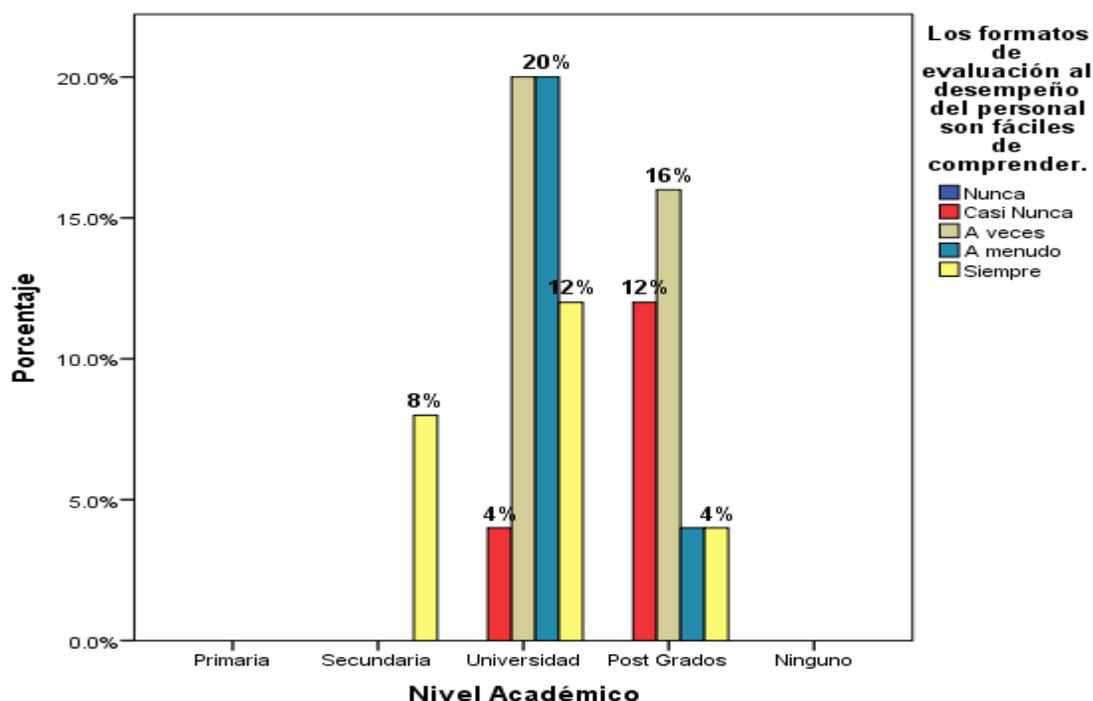


Gráfico No. 15. Uso de los Instrumentos de evaluación.

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes de servicios según las áreas seleccionadas.

El 24% de los encuestados consideran que siempre los formatos a utilizar son fáciles de comprender, el 24% a menudo cree que son fáciles, un 36% manifiesta que a veces, y el 16% consideran que casi nunca son fáciles.

Con los datos anteriores se analiza que el 52% de los jefes de servicios encargados de la evaluación al desempeño de sus subordinados; no están totalmente familiarizada con el uso de los formatos establecidos en el Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño el cual explica de manera conceptual los términos influyentes en el manejo del proceso de evaluación del desempeño así como los formatos a utilizar en este proceso.

Se logró complementar el análisis de los resultados según la información brindada por los Jefes de Servicios de las distintas áreas seleccionadas del Hospital San Juan de Dios, Estelí a través del test de competencias de liderazgo. A continuación se detalla:

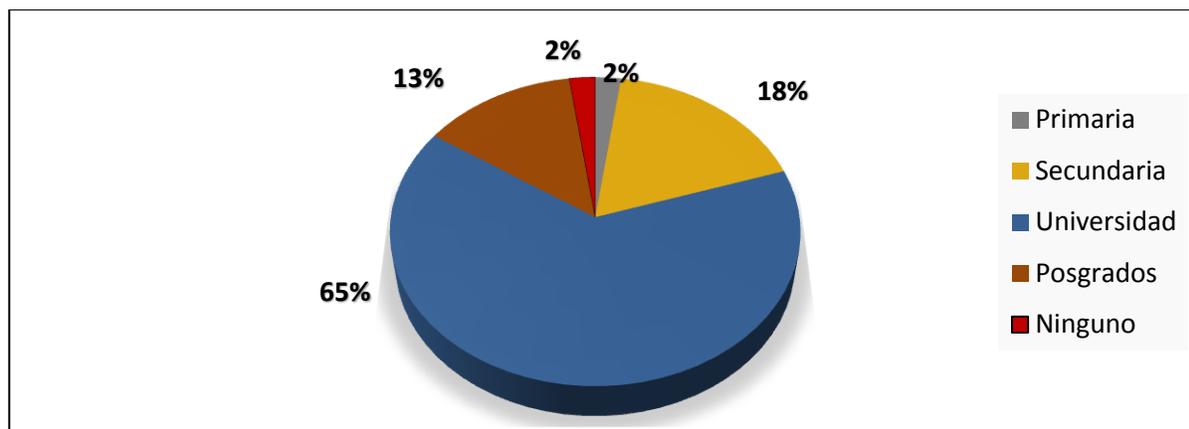


Gráfico No. 16. Resultados sobre la capacidad de liderazgo de los evaluadores.

Fuente: Test de valoración de competencias de Liderazgo.

Se aplicó un Test de Valoración de Competencias de Liderazgo, facilitado por el Dr. Mauro Barrantes. El test permite evaluar nueve áreas de liderazgo, ellas son: habilidad en el trabajo, comunicaciones, ética profesional, planificación, uso de sistemas apropiados, enseñar y asesorar, supervisión, formación de equipos.

Según los rangos de puntuación, en el gráfico No.16, se observa que el 72% de los jefes de servicios según las áreas seleccionadas son líderes excelentes, el 16% necesita mejorar algunas de las áreas de liderazgo antes expuestas y un 12% debe mejorar en la mejoría de estas.

EL Manual de Procedimiento de Desarrollo de los Recursos Humanos, manifiesta que el objetivo principal del Plan Nacional de Desarrollo de los Recursos Humanos, es precisamente el desarrollo de capital humano, que permita al individuo adquirir la salud, habilidades, destrezas y las capacidades necesarias para llevar una vida digna como persona y que aporte al desarrollo social.

Lo deja de manifiesto el grado de flexibilidad que deben tener los jefes de servicios, al permitir que sus subordinados perciban de ellos un liderazgo y no sean vistos únicamente como una persona autoritaria.

La Gerencia de Recursos Humanos debe participar activamente en los procesos de cambio, a fin de facilitar el fortalecimiento de una organización flexible con capacidad de adaptación y asegurar las conductas necesarias para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Dentro de las nueve clasificaciones que describe el test debe poseer un verdadero líder competente, se complementan también a través de un equipo que debe ser multidisciplinario para que pueda cumplir con todas las tareas a su cargo.

Es importante destacar que la Cultura Organizacional ejerce una poderosa influencia sobre las personas y los grupos, en la forma como conciben y desarrollan el trabajo diario. Mientras más fuerte y explícita sea la cultura para las personas de la organización, éstas afrontarán de una mejor manera los cambios. Se plantea una alternativa para explorar el estado de los componentes de la cultura, así como una propuesta metodológica para construir su transformación. La cultura organizacional es propiedad de los grupos, por lo tanto cualquier cambio hay que construirlo con ellos.

Con el propósito de determinar el grado de incidencia y la percepción que tiene el personal de la institución se analizaron los resultados según la información facilitada por los trabajadores de las distintas áreas seleccionadas del Hospital San Juan de Dios, Estelí a través de *la entrevista*.

Se presentan tales resultados de manera gráfica y objetiva, logrando describir de esta manera los factores de alcance que tiene el sistema en la mente de los colaboradores y colaboradoras entrevistados.

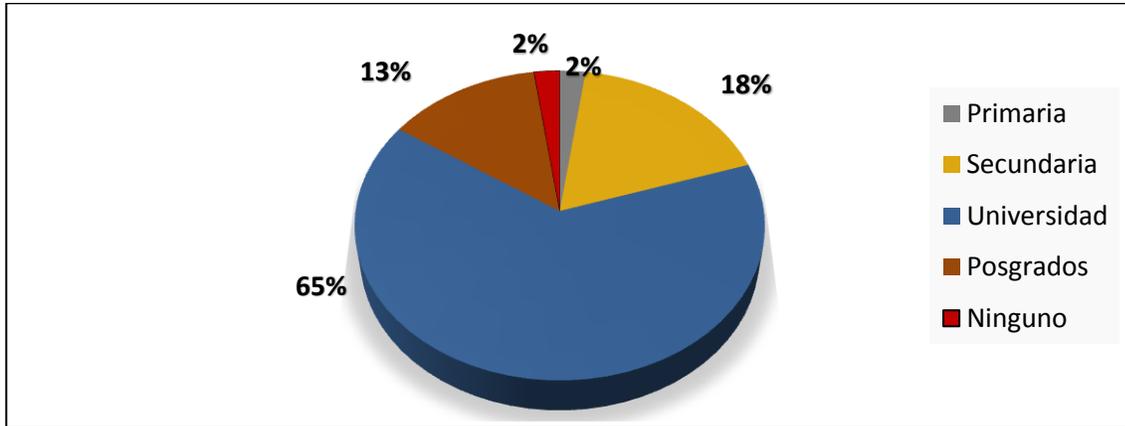


Gráfico No. 17. Nivel Académico de los Evaluados.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Según la entrevista realizada a los trabajadores del Hospital Regional San Juan de Dios ubicado en Estelí, de acuerdo a las áreas seleccionadas. Se obtuvo que, en un 65% la fuerza laboral esté bajo un nivel académico universitario. El 18% tiene un nivel superior al universitario, el 13% tiene un nivel de secundaria y un 2% primaria así como un 2% aun no alcanzan su nivel académico de primaria.

Es decir que el hospital cuenta con más de 50% de sus trabajadores con un nivel académico superior al bachillerato, lo que es favorable dentro del desarrollo evaluativo ya que de este modo los trabajadores pueden comprender con mayor facilidad sobre el proceso.

El personal que presenta un nivel de preparación académica menor al de la secundaria y primaria son trabajadores de las áreas que comprenden los Servicios Generales de la institución.

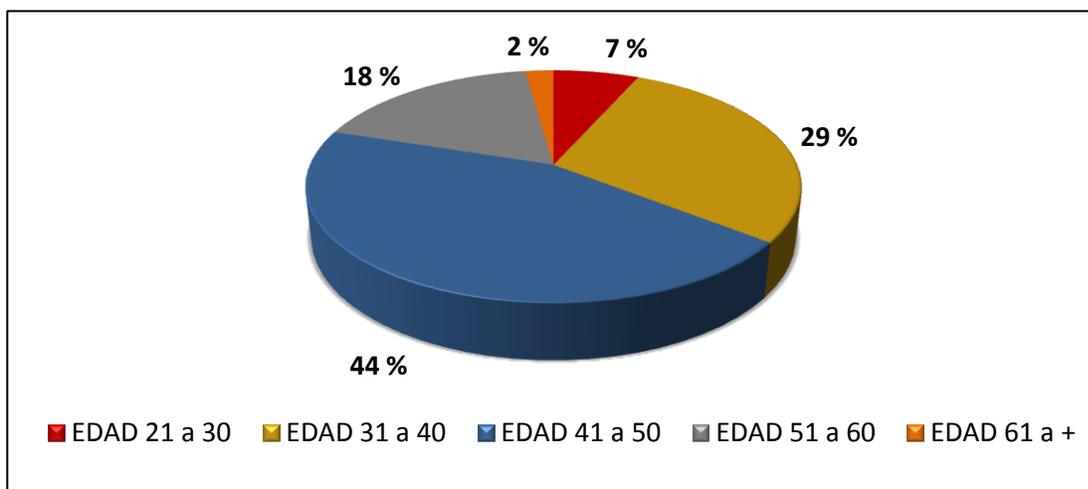


Gráfico No. 18. Rango de Edades de los Evaluados.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Según los datos obtenidos en la entrevista a trabajadoras y trabajadores ubicados en las distintas áreas del hospital; se obtuvo que la institución cuente con un 44% del personal en rango de edades de 41 a 50 años de edad, un 18% en un rango de 51 a 60 años y un 2% con más 61 años. Es decir que un 64% del personal es mayor de los 40 años, lo que es ventajoso para la institución si se valora la experiencia y conocimiento que tiene el Talento Humano.

En un 29% el personal presenta un rango de edades de 31 a 40 años de edad y un 7% de 21 a 30 años. Lo que refleja que el 36% del personal es joven, positivo desde el punto de vista organizacional si se desea implementar cambios dentro del ambiente laboral y mejoramiento del clima organizacional.

A continuación se detallan algunas de las opiniones de las y los trabajadores con respecto a la evaluación de sus desempeños funcionales, presentados en gráficos sencillos, claros y precisos para mayor y mejor comprensión.

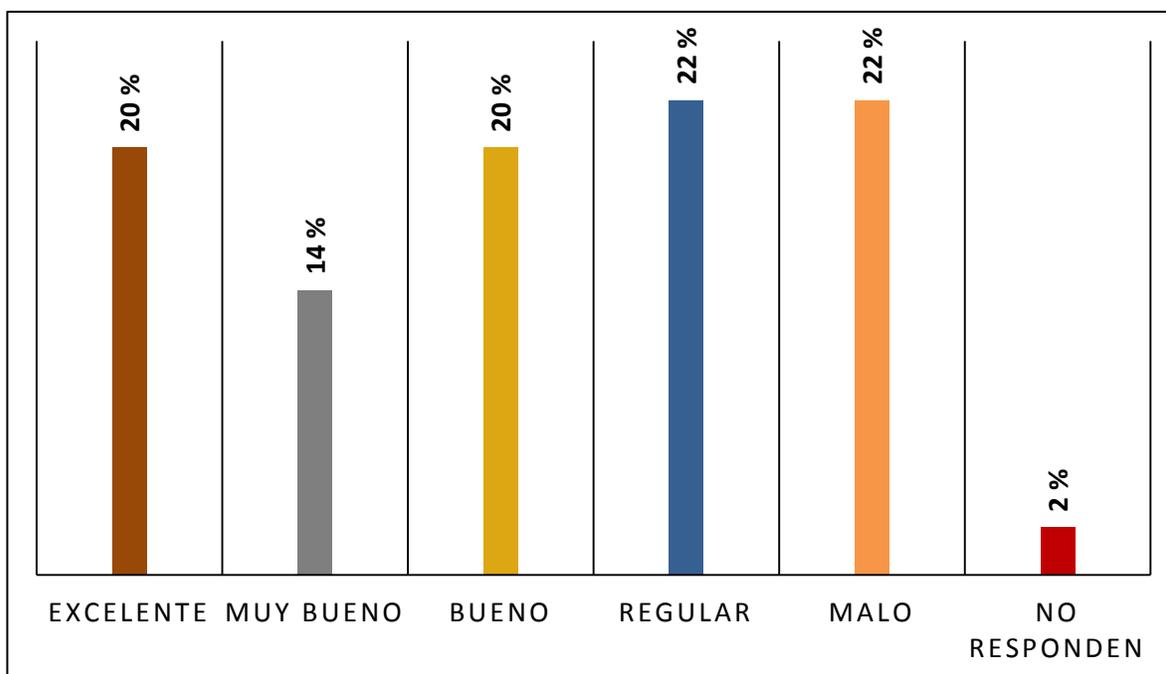


Gráfico No. 19. Clasificación de la aplicación de las evaluaciones al desempeño según los evaluados.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

A través de la entrevista aplicada a los y las trabajadoras se obtuvo que; cuando se les pregunto sobre como ellos consideran que es aplicada su evaluación al desempeño mencionaron la siguiente clasificación: el 20% piensan que es excelente, un 14% muy bueno, el 20% lo clasifica como bueno y un 22% considera que regular. En cambio el 22% lo clasifica como malo y el 2% no responde.

El 46% de los entrevistados que se encuentran en un rango de clasificación de regular, malo y los que no responden; consideran según sus opiniones que se debe a la poca divulgación del proceso, es decir que no se les brinda la suficiente información sobre este proceso. Otros están en desacuerdo con quienes los evalúan ya que consideran que entran en juego algunas emociones que el evaluador al momento de evaluar lo hace subjetivamente y no del modo objetivo e imparcial que debe poseer todo evaluador.

Manifiestan que este proceso es considerado como un requisito que deben llenar los jefes de servicios y no es visto como un proceso educativo, informativo y enriquecedor sobre la valoración de sus funciones.

El siguiente gráfico representa el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores sobre el proceso evaluativo del desempeño de sus funciones.

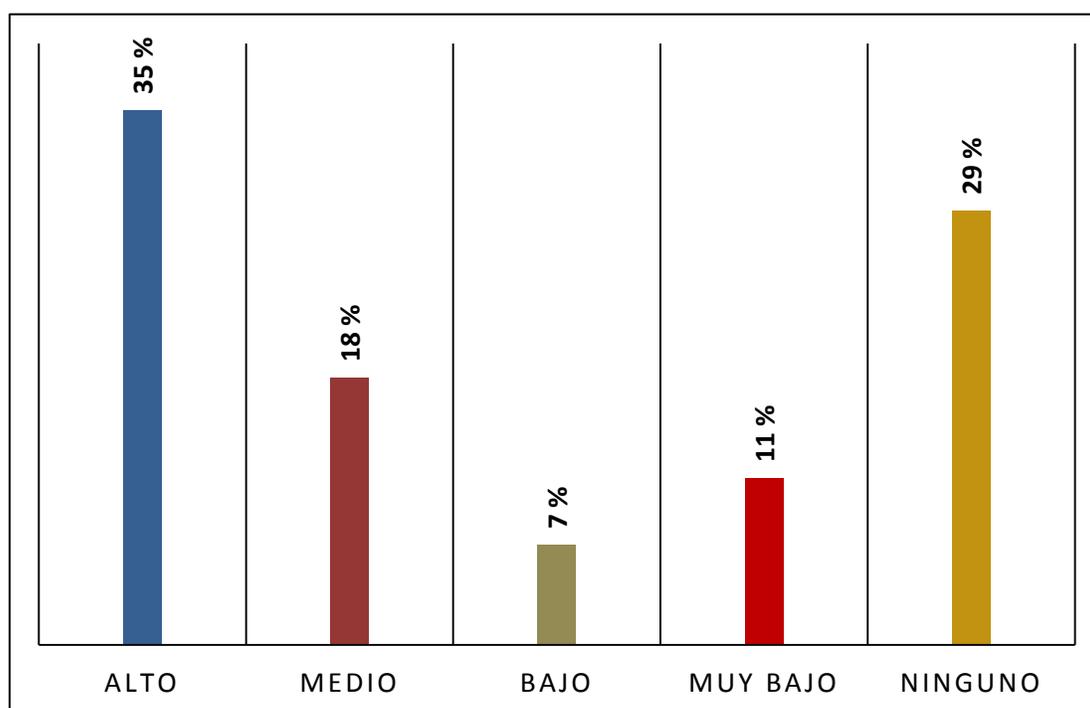


Gráfico No. 20. Nivel de conocimientos que tienen los evaluados sobre el proceso de evaluación de su desempeño.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Según los resultados de la gráfica No. 18. El nivel de conocimiento que tienen los trabajadores sobre el proceso es alto en un 35%, el 18% piensa que tiene un nivel de conocimiento medio y el 7% lo percibe como bajo. El 11% piensa que es muy bajo el conocimiento que tienen sobre este proceso y el 29% considera que no tiene ninguno.

El 47% de los trabajadores dicen tener un conocimiento de acuerdo a los rangos que ellos mismos respondieron; bajo, muy bajo y ninguno. Esta es una cifra considerable recordando que la mayoría de los trabajadores presentan un grado alto de años de servicios. Lo antes mencionado y el conjunto de los resultados del gráfico No. 19, tienen gran relación, la mayoría de los entrevistados cuando se le refirió sobre si conocían del proceso evaluativo; una vez más respondieron que el tiempo de información que se dedica previo a la aplicación de sus evaluaciones y autoevaluaciones es poco y no considerable con la importancia que este implica.

El gráfico que a continuación se presenta describe el nivel de información que perciben los trabajadores sobre este proceso.

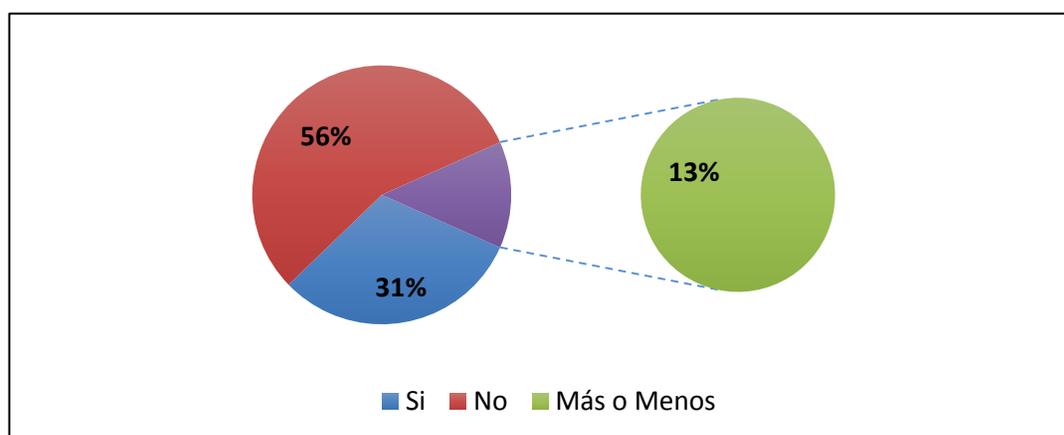


Gráfico No. 21. Nivel de información sobre el proceso de evaluación percibido por el trabajador.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Cuando se le pregunto al trabajador sobre el nivel de información que se le brinda durante este proceso; el 56% respondió que no, un 31% piensa que sí y un 13% más o menos. Cifras considerables ya que el 69% no considera tener información suficiente sobre este proceso. Los siguientes gráficos muestran algunas de las preguntas relacionadas con el nivel de conocimiento del proceso de evaluaciones que al menos deben tener los involucrados de este proceso.

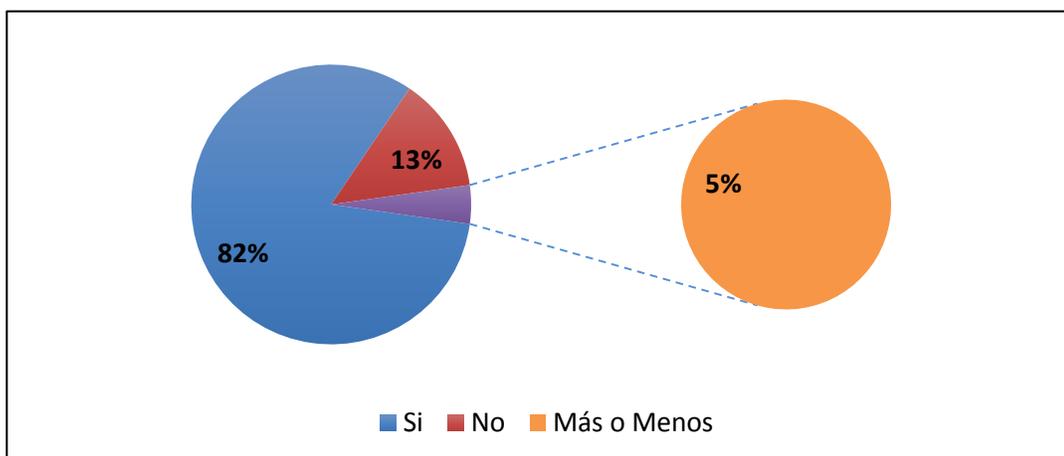


Gráfico No. 22. Conoce el trabajador o la trabajadora quienes deben evaluarlos.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Cuando se le pregunto al trabajador si conoce quién debe evaluarlo; el 82% respondió que sí saben quién debe evaluarlo en su mayoría respondieron que debe ser el jefe inmediato el encargado de evaluarlo, el 13% dice no saber y un 5% más o menos saben. El 18% alega que no únicamente debe ser el jefe inmediato sino aquellos que están en su entorno laboral como los pacientes y resto de compañeros.

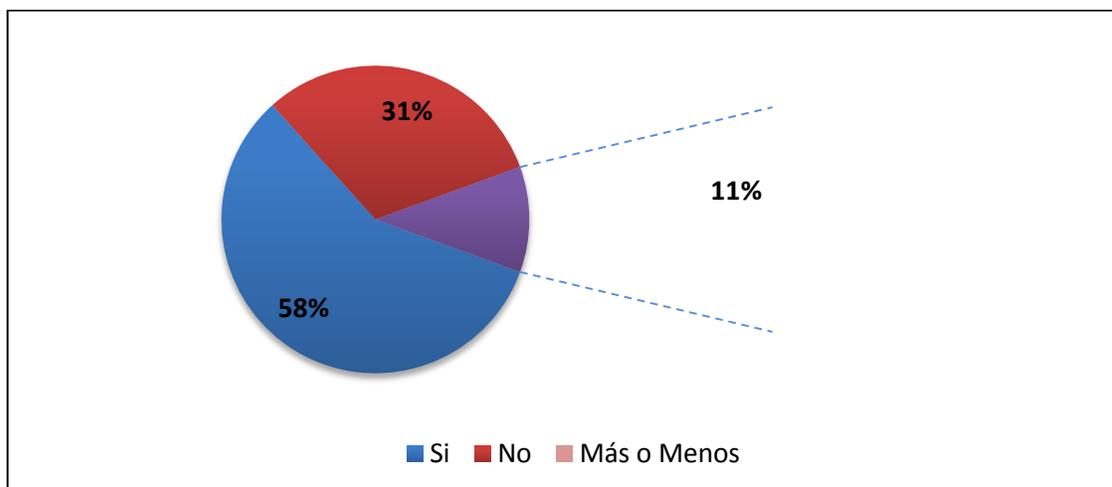


Gráfico No. 23. Nivel de complejidad al usar los formatos de autoevaluación.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Cuando se le pregunto al trabajador que si los formatos de las autoevaluaciones le eran fáciles de comprender, el 58% respondió que si les era fácil de comprenderlos; no así lo consideran el 31% y un 11% piensa que más o menos. Lo describe que un poco más de la mitad de los entrevistados si comprenden los formatos de autoevaluaciones; pero no los suficientes, ya que el otro 42% aún no los entienden.

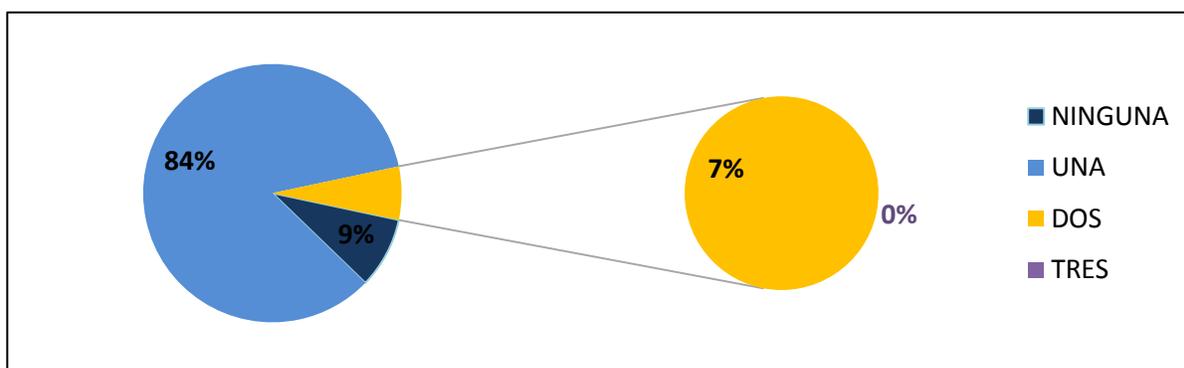


Gráfico No. 24. Cantidad de Evaluaciones aplicadas al trabajador en el año.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Según el gráfico No. 26. El 84% de los entrevistados respondieron que se les aplica una evaluación anual por su jefe de servicio, el 9% ninguna y solo un 7% tienen dos evaluaciones anuales realizadas por el jefe de servicio.

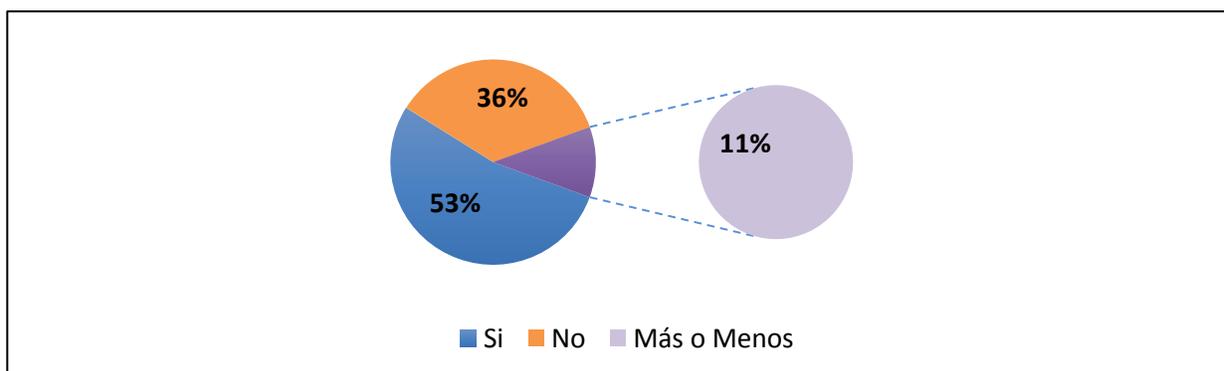


Gráfico No. 25. Confianza del trabajador en el manejo de los resultados.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Se le pregunto al evaluado sobre si ellos confiaban en el manejo de los resultados de sus evaluaciones al desempeño y las respuestas fueron las siguientes: en un 53% el personal confía en el proceso de resultados, un 36% no confía y un 11% más o menos. Es decir que existe un déficit de confianza del manejo de resultados del 47%. Esto se explica según los trabajadores debido a que los resultados pueden ser manipulados; por actitudes que el evaluador presente al momento de aplicar las evaluaciones y no por la aptitud que se requiere debe tener el evaluador.

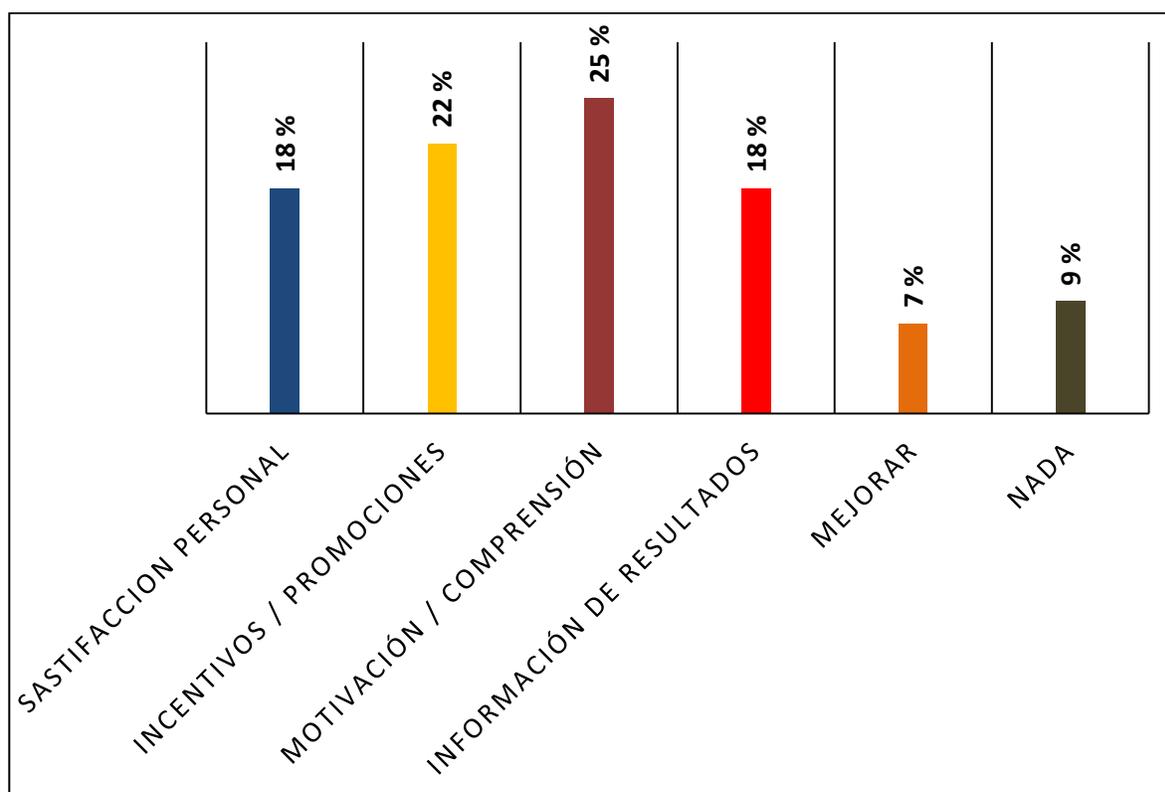


Gráfico No. 26. Qué espera obtener el trabajador luego de ser aplicada su evaluación.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Al entrevistar a los trabajadores se obtuvo que dentro de lo que ellos esperan tener luego de ser aplicadas sus evaluaciones; manifiestan que esperan poseer satisfacción pernal, incentivos y promociones, motivación y comprensión, información de resultados, mejorar y otros no esperan obtener nada.

Partiendo de la clasificación que ellos mismos dan en sus respuestas se obtiene que un 18% considera tener a través de sus evaluaciones al desempeño satisfacción personal, el 22% espera tener incentivos y promociones tales como; aumento de salario, cambio de puesto, etc. El 25% espera motivación y comprensión de parte de la institución y no específicamente monetaria según respondieron ellos sino cambio de actitudes de ambas partes, tanto de los evaluados como de quienes evalúan. El 18% espera ser informado sobre los resultados de sus evaluaciones y solo un 7% espera mejorar, el 9% no espera nada. Se les pidió a los trabajadores de las áreas seleccionadas según la muestra de este estudio que respondieran; sobre el grado de cualidades y capacidad que tienen sus jefes de servicios según corresponda. Cuando se les pregunto; que apreciación que tienen las y los trabajadores del hospital sobre las actitudes y aptitudes de sus evaluadores ellos respondieron; según los resultados demostrados en los gráficos siguientes:

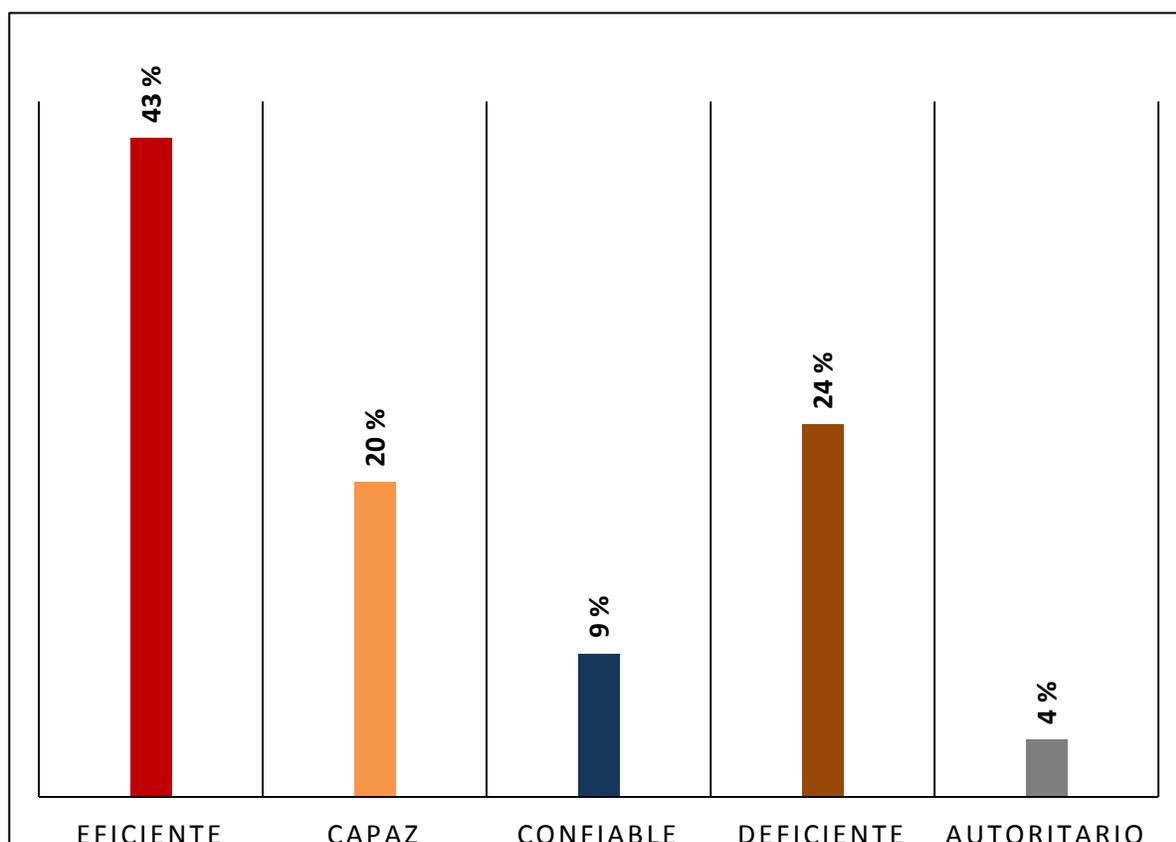


Gráfico No. 27. Cualidades del evaluador según la opinión de los evaluados.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Se obtuvo según las respuestas de los entrevistados la clasificación descrita en el gráfico No. 19, sobre las cualidades que perciben los trabajadores sobre sus jefes de servicios que el 43% considera a su jefe inmediato como eficiente, un 20% capaz y un 9% lo considera confiable. El 24% percibe a su jefe de servicio como deficiente y un 4% lo considera autoritario.

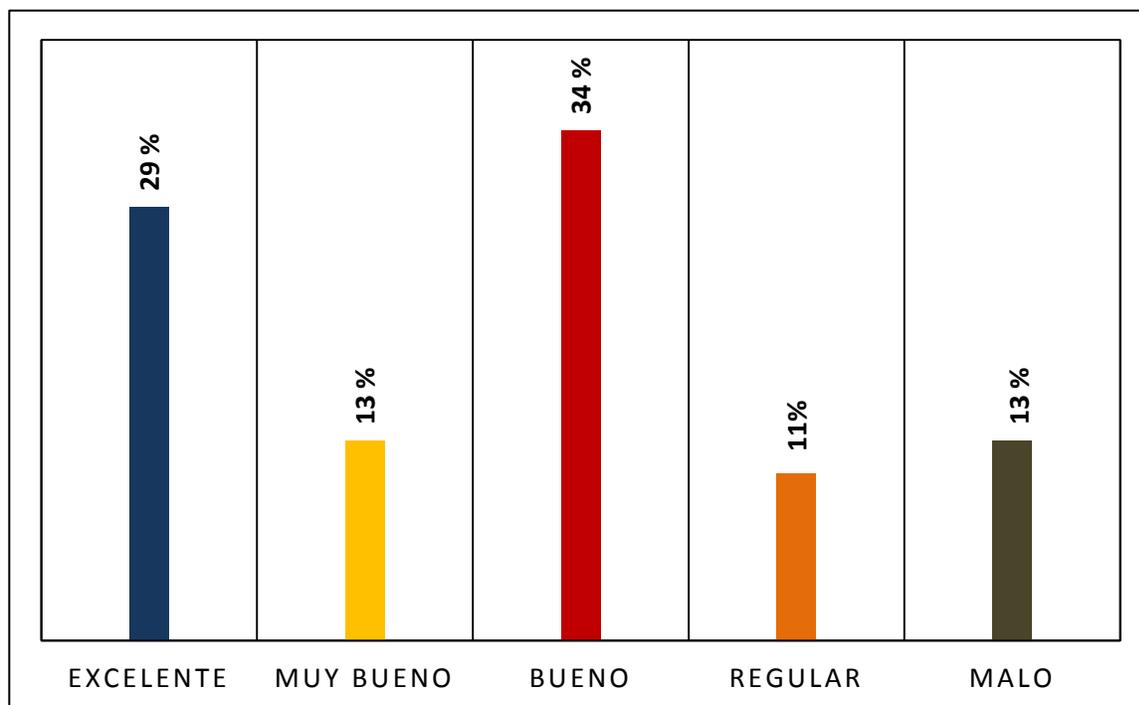


Gráfico No. 28. Nivel de capacidad del evaluador según la opinión del trabajador o la trabajadora.

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores según las áreas seleccionadas.

Al valorar la aptitud de los evaluadores según los trabajadores un 29% considera a su jefe inmediato como excelente, un 13% lo califica como muy bueno y un 34% bueno. El 11% valora el nivel de capacidad como regular y el 13% considera que es malo. El nivel de capacidad que debe poseer un evaluador debe ser integral; debe poseer tanto la actitud que motive a sus subordinados al cambio, al mejoramiento continuo de actitudes que implique un escenario idóneo al desarrollar

estos procesos evaluativos así como la aptitud el nivel de conocimiento que debe tener todo evaluador es necesario que sea superior; es preciso recordar que la calidad que todo sistema de evaluación del desempeño al personal conlleva al uso de mecanismos eficientes y eficaces; pero no solamente el buen uso de estos es suficiente sino también el seguimiento que se dé durante y después de este proceso evaluativo.

VIII. Propuesta

Plan de mejora continua del proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014.

Plan de Acción de Capacitaciones de Evaluación del Desempeño Hospital Regional San Juan de Dios, Estelí.

1. Objetivos y funciones de la capacitación.

El objetivo general de la capacitación es lograr la participación y adaptación de los involucrados en el proceso de Evaluación del Desempeño al Personal. A través de un sistema evaluativo confiable y práctico que permita valorar de una manera justa el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en la Institución.

Entre los objetivos principales de la capacitación se encuentran los siguientes:

- Incrementar la productividad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.

- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

La función de la capacitación se implanta como parte integrante del acontecer cotidiano del Centro Asistencial y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, la función de la capacitación es:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

2. Etapas de la capacitación.

La meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la Institución, por lo tanto es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el proceso evaluativo, se pretende estimular a los involucrados de dicho proceso, un sistema evaluativo integral que incentive al trabajador a la mejora continua en áreas como el desarrollo profesional, personal y el bienestar.

El Plan de Capacitación comprende un enfoque sistemático. Éste consiste en cuatro partes:

Primera fase: detección de las necesidades de capacitación.

Segunda fase: planeación de la capacitación.

Tercera fase: ejecución de los programas de capacitación.

Cuarta fase: evaluación, control y seguimiento de la capacitación.

Fases del Programa de Capacitación para un Sistema Evaluativo Eficiente.

Primera: Detectar las necesidades de formación o adiestramiento y clasificar las mismas.

Antes de formar es necesario detectar las necesidades presentes y futuras y analizarlas para hallar sus causas reales. Este inventario de los problemas de la organización debe ser sistemático, continuo y efectuado en todos los campos y en todos los niveles. Una vez detectadas las necesidades se deben fijar prioridades, fijando un plazo para su satisfacción (corto, mediano, largo).

Clasificar las necesidades:

- Individuales. Surgidas de la evaluación de desempeño pasadas.
- Grupales.
- Que requiere solución inmediata.
- Que demandan una acción futura. Si se planifica el cambio de un proceso, se detecta una necesidad futura de capacitación para que dicho cambio pueda llevarse a cabo.
- Que exigen instrucción sobre la marcha. Cuando es imposible extraer al trabajador de su lugar de trabajo o cuando se debe hacer en el lugar de trabajo.
- Que necesitan instrucción externa. Cuando debe recurrirse a institutos de capacitación externos.
- Que puede resolver por sí misma la organización. Porque cuenta con recursos para hacerlo.
- Que requieren fuentes o medios externos.

Técnicas para detectar las necesidades

- Observación directa: del lugar del trabajo, del operario, de los resultados de la ejecución del trabajo.
- Reuniones de grupo: los jefes exponen las necesidades generales e individuales de su sector.
- Entrevistas: para detectar las dificultades, buscar causas y determinar si están relacionadas a la falta de capacitación. Pueden realizarse incluso con el mismo trabajador.
- Evaluación de desempeño.

Análisis que permiten detectar las necesidades.

- Análisis del equipo, relacionado a la adquisición de tecnología y la necesidad de aprender a utilizarla.
- Análisis de la actividad, por cambios en el modo de realizarlas o la

realización de nuevas actividades.

- Análisis de problemas en la organización, identificar problemas que se deban a la mala formación o a la falta de conocimientos.
- Análisis del comportamiento, tiene en cuenta el nivel de eficiencia del trabajador.
- Análisis de la organización, cuando se modifica la estructura, las responsabilidades o las relaciones entre los diferentes componentes de la organización.

Segunda: Programación y organización de las actividades. Una vez realizado el análisis de las necesidades, se elabora un plan de actividades de formación. El programa es la estructuración de las actividades que permiten el aprendizaje.

Se debe:

- Fijar los objetivos, los que deben estar relacionados con los objetivos de la organización.
- Determinar el número de participantes y nivel de capacitación, armar grupos en igualdad de condiciones para asimilar conocimientos.
- Definir cursos a desarrollar, por ejemplo, ir por temas y por áreas.
- Definir objetivos de cada curso.
- Unidades de instrucción, es decir, cuáles serán los módulos que componen el curso.
- Métodos de instrucción.
- Tiempos necesarios. De cada actividad, horarios, cantidad de horas de modo que los sectores sigan funcionando normalmente.
- Instructores por cada unidad de capacitación, para la parte práctica y para la teórica.
- Métodos para medir la eficacia, exámenes parciales, finales.
- Información administrativa necesaria, tal como horario y fecha de fin de curso.

Cuando se ejecuta el programa:

- Comunicar a todos los niveles, el programa y los objetivos.
- Suministrar la capacitación en relación a la calidad y cantidad de participantes.
- Busca el lugar para realizar la capacitación, puede ser dentro o fuera de la organización.
- Administrar, controlando las actividades que realiza el instructor, los participantes y la coordinación.
- Registrar las actividades que se van realizando, cantidad de capacitados, área a la que pertenece, notas obtenidas, etc.

Tercera: Selección de las técnicas a utilizar: una vez elaborado el plan, le sigue la realización de cada programa. Dicha realización está referida a las acciones concretas del docente, a las actividades que realizan el capacitador y las personas a capacitar y a los elementos y procesos que intervienen en cada situación de aprendizaje.

La selección de la técnica se basa a la más adecuada para su comprensión y puede ser:

- Adiestramiento individual: tomando de a un trabajador por grupo de trabajo.
- Grupal: se le enseña una técnica de trabajo al grupo completo.
- Clases multilaterales: existe una participación activa del grupo a través de:
 - Discusión sobre alternativas de solución
 - Técnicas de simulación o juego de roles
 - Mesas redondas
 - Paneles
 - Simposios
 - Métodos audiovisuales, pizarra, etc.

Cuarta: Evaluación de resultados. Una vez realizado el programa se ha de evaluar la conducta final del participante para constatar si ha alcanzado los objetivos fijados en cada programa. Con las normas de desempeño establecidas.

La evaluación de cualquier curso proporciona información:

- La reacción de los trabajadores: ¿cuánto gustó el programa a los participantes?
- Conocimiento adquirido: ¿qué principios, hechos y técnicas aprendieron? ¿Los aplican?
- Nivel de avance.
- Las actitudes: ¿qué cambios de conducta han adaptado?
- Los resultados: en cuanto a costos reducidos, mejoras de calidad, mejoras de cantidad, etc.

Se hará una reclasificación de los niveles académicos a los cuales parece cada trabajador:

- Antes de la capacitación: permite al instructor hacer cambios sobre la marcha, por ejemplo, cuando el trabajador no tiene los conocimientos básicos para dar ciertos temas.
- Durante la capacitación: determina el nivel de avance de los involucrados, para ir potenciando o suministrando capacitación en el o los temas que hagan falta.
- Después de la capacitación: sirve para chequear el avance respecto a los conocimientos que tenía cuándo entró al curso y para determinar si la misma fue exitosa.

Seguimiento y control. Se hace un seguimiento para determinar si se aplican los conocimientos adquiridos y si los trabajadores adquirieron capacidad y destreza para realizar las actividades en las fue adiestrado. Comienza de nuevo el ciclo.

3. Importancia de desarrollar un Plan de Acción de Capacitaciones previo a la aplicación de evaluaciones del desempeño.

Existen varias ventajas tanto explícitas como implícitas al llevar a cabo acciones de adiestramiento y capacitación, algunas de ellas muchas veces no son consideradas.

A continuación podemos ver algunas de esas ventajas:

- 1.) Provoca un incremento de la productividad, porque un incremento en las capacidades usualmente da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.
- 2.) Desarrolla una alta moral en los empleados, porque sienten que la empresa los tiene en cuenta, desea que se desarrollen y mejoren.
- 3.) Reduce la necesidad de supervisión, porque el empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.
- 4.) Reduce los accidentes, porque muchos accidentes son causados más por deficiencia humana debido a la falta de entrenamiento que por falla en los instrumentos o en los equipos de trabajo.
- 5.) Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, la habilidad de una organización para mejorar su efectividad a pesar de las pérdidas de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de personal de reemplazo entrenado.

4. Condiciones de la Capacitación.

Algunas de las condiciones claves al momento de llevar a cabo la capacitación son:

Debe ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer. Debe realizarse de forma metódica respondiendo a las características del tema, tiempo, lugar y participantes. Debe ser continua, aunque con períodos de descanso. Debe exigir la participación activa de cada persona.

IX. Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos en los indicadores de cada variable de esta investigación, se puede concluir que:

- La calidad en el proceso de evaluación así como el seguimiento funcional dependen en gran medida de la Gestión del Desempeño. Este debe servir para comparar el comportamiento y las acciones realizadas por el personal, contra las funciones, responsabilidades y metas que le han sido asignadas, determinando sus aciertos y fallas; con la finalidad de incrementar su desarrollo personal y profesional para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- El propósito central de la gerencia debe ser la proyección de un cambio positivo en el rendimiento laboral y el comportamiento personal, bien sea suprimiendo, superando o generando nuevas pautas de comportamiento o aprendiendo nuevas técnicas que permitan el mejor desempeño de las funciones o tareas.
- La Gestión del Desempeño proporciona los insumos para el desarrollo de los recursos humanos y es el soporte técnico básico para todo el proceso de crecimiento y desarrollo organizacional, incluyendo la capacitación y la promoción en la escala jerárquica de la organización.
- El proceso de evaluación del desempeño actual debe ser dinámico, permitiendo que las evaluaciones periódicas que se hagan promuevan un mejoramiento continuo, en función de dar solución a las necesidades de la institución. Tomando en cuenta las fases de la gestión del desempeño según los manuales y política e la institución la cuales son las de planificación, seguimiento, apoyo y la evaluación de objetivos y competencias.

- Es positivo para la institución saber que el 76% de sus jefes considera que la responsabilidad debe ser compartida y que el 52% saben con certeza quienes deben participar de este proceso o conocen por quienes debe estar conformado el comité evaluativo, un 32% a menudo sabe lo que suman un 84% de jefes que si conocen de lo antes expuesto.

- Uno de los componentes dentro del proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal se encuentran los estándares de evaluación los cuales deben estar relacionados con el perfil de un puesto determinado. Se encontró que las fichas ocupacionales si han sido normadas y conceptualizadas a través del análisis de perfil de los distintos puestos. A su vez están fundamentadas bajo un marco legal preestablecido según la ley No. 290. Ley de organización, competencias y procedimientos del poder ejecutivo, Ley No. 423. Ley general de salud y Ley No. 476. Ley del servicio civil y carrera administrativa así como sus reglamentos.

- Según la revisión de los manuales de procedimientos y fichas ocupacionales; existe correlación entre los estándares de evaluación según el puesto de trabajo, de acuerdo a la evidencia documental analizada.

- Parte del desarrollo organizacional depende en gran medida del nivel del conocimiento sobre los procesos evaluativo de la institución; como se explica en el análisis de los resultados; según la revisión documental si existen parámetro, criterios evaluativos. Es decir, que existe información relevante a este proceso tales como: manuales e instructivos que facilitan las herramientas evaluativas necesarias.

- Es importante destacar que la Cultura Organizacional ejerce una poderosa influencia sobre las personas y los grupos, en la forma como conciben y desarrollan el trabajo diario. Mientras más fuerte y explícita sea la cultura para las personas de la organización, éstas afrontarán de una mejor manera los cambios.

X. Recomendaciones

A los evaluadores: se recomienda al comité evaluativo del hospital según confiere la ley No. 760 Ley de Carrera Sanitaria.

1. El seguimiento del proceso evaluativo, según el Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos, el proceso debe realizarse de manera mensual, bimestral o trimestral, de acuerdo a las condiciones y capacidades de cada establecimiento de salud. Se recomienda entonces al comité evaluativo del hospital San Juan de Dios que el seguimiento y la evaluación del personal se realice en base al enfoque sistémico del Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos del Ministerio de Salud, es decir que las evaluaciones sean aplicadas constantemente y no de manera esporádica.
2. En el control y seguimiento del programa de capacitaciones es necesario considerar que el mejoramiento continuo de este proceso de evaluación dependerá en gran manera del nivel de conocimiento que tengan los evaluadores.
3. Automotivación y aprendizaje. Como se observó durante este proceso de investigación el hospital si cuenta con mecanismos evaluativos estipulados en los distintos Manuales de Procedimientos los cuales explican cómo debe desarrollarse cada situación de acorde al desarrollo de los recursos humanos.
4. Mejoramiento del proceso de divulgación de resultados así como la información que se le debe dar al trabajador.
5. Debido a que existe un déficit de confianza del manejo de resultados del 47%. Se debe procurar desarrollar un escenario evaluativo que muestre a los participantes de este proceso confiabilidad.

A los trabajadores en general, se les recomienda:

1. Facilitarles información a los evaluadores sobre la relevancia de su puesto de trabajo según las funciones que realizan y que quizás no estén incluidas en su ficha ocupación.
2. Mayor participación del proceso. Es imprescindible recordarle a los trabajadores la importancia que tiene el grado de colaboración que ellos brinden en el desarrollo de este proceso; debido a que deben ser entregados los formatos de autoevaluación en tiempo y forma, pues de esto depende en gran manera el contraste del respecto de la evaluación a su desempeño.
3. La mejora continua de su desempeño; puesto que de esto dependen ciertos aspectos motivacionales; tales como las promociones, cambio de puestos, permutas, etc., sobre todo la satisfacción personal.
4. De acuerdo al acápite IV de la Ley de la Carrera Sanitaria, el obtener durante dos años consecutivos calificaciones insatisfactorias en la evaluación del desempeño; es una de las causales para dejar de pertenecer al Ministerio de Salud. Por lo que se recomienda una vez más al cuerpo de trabajadores en general procurar mejorías en sus funciones.
5. Automotivación, desarrollo personal y profesional.

Debido a que el Hospital San Juan de Dios ubicado en la ciudad de Estelí; es un establecimiento que brinda un servicio de salud, es necesario recordar que todo el cuerpo Administrativo, Gerencial, Médico, Enfermeras y Técnicos de la Salud se deben a quienes son los primeros en evaluar nuestro desempeño en todos los ámbitos. LA POBLACION.

XI. Referencias Bibliográficas

Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J. Recursos Humanos, Buenos Aires, Ediciones MACCHI, 1996.

Briones, G. (1985). *Evaluación de programas sociales: teoría y metodología de la investigación evaluativa*. Santiago: PIIE.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recurso humano*. Santafé, Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Mc Graw-Hill, 1998.

Escudero, T. (2003). Desde los test hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 9, 1. Consultado en marzo 30, 2007 en http://www.uv.es/RELIEVE/v9n1/RELIEVEv9n1_1.htm.

Madaus, G. F., Scriven, M. S. & Stufflebeam, D. L. (Eds.) (1983). *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation*. Boston: Kluwer- Nijhoff.

Metfessel, N. S. & Michael, W .B. (1967). A paradigm involving multiple criterion measures for the evaluation of the effectiveness of school program. *Educational and Psychological Measurement*, 27, 931-943.

Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós.

Tobón, Sergio. *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Magisterio, 2006.

Tobón, Sergio. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2005.

Tyler, R. (1950). *Basic principle of curriculum and instruction*. Chicago: Chicago University.

Vásquez, M. (2003). ¿Resultados para quién? Reflexiones sobre la práctica de la evaluación en la escuela. *Pensar Iberoamérica, Revista Cultura*, 3, artículo 5. Consultado en abril 7, 2007 en <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric.03a05.htm>.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Werther, William B. y Keith, Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Mc Graw-Hill, 1995

Werther, William B. y Keith, Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Mc Graw-Hill, 1991

XII. Anexos



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
FAREM – Estelí

Carta de validación

Estelí, 10 de agosto 2015

Msc. Abell Membreño
Tutor de Tesis
FAREM-Estelí

Estimado Msc. Membreño.

Sirva la presente para hacer uso de sus buenos oficios al facilitarme su colaboración con la Validación de Instrumentos de investigación. Siendo que usted conoce ya de mi preparación académica en la FAREM-Estelí; me permito solicitarle su revisión y aprobación de Instrumentos de investigación.

Es indispensable para el óptimo desarrollo de la misma, la validación de contenido a través de su juicio experto, por lo cual he considerado su participación. El tema de investigación es *“Calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014”*.

Adjunto:

Entrevista, Encuesta, Test, Guía de Observación dirigida al personal y jefes de servicios.

Agradeciendo de antemano su disposición, me es grato saludarle.

Atentamente,

Lic. Jenny Lisseth Chayarría Gutiérrez.
Estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
FAREM – Estelí

Carta de validación

Estelí, 09 de Julio 2015

Lic. Digna del Carmen Dávila Vásquez
Responsable de Recursos Humanos
Hospital Escuela San Juan de Dios de Estelí

Estimada Lic. Dávila Vásquez.

Sirva la presente para hacer uso de sus buenos oficios al facilitarme su colaboración con la Validación de Instrumentos de investigación. Siendo que usted conoce ya de mi preparación académica en la FAREM-Estelí; me permito solicitarle su revisión y aprobación de Instrumentos de investigación.

Es indispensable para el óptimo desarrollo de la misma, la validación de contenido a través de su juicio experto, por lo cual he considerado su participación. El tema de investigación es *“Calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014”*.

Adjunto:

Entrevista, Encuesta, Test, Guía de Observación dirigida al personal y jefes de servicios.

Agradeciendo de antemano su disposición, me es grato saludarle.

Atentamente,

Lic. Jenny Lisseth Chaxarría Gutiérrez.
Estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
FAREM – Estelí

Carta de validación

Estelí, 09 de Julio 2015

Lic. Flor de María Salinas
Psicóloga de la Salud
Hospital Escuela San Juan de Dios de Estelí

Estimada Lic. Salinas.

Sirva la presente para hacer uso de sus buenos oficios al facilitarme su colaboración con la Validación de Instrumentos de investigación. Siendo que usted conoce ya de mi preparación académica en la FAREM-Estelí; me permito solicitarle su revisión y aprobación de Instrumentos de investigación.

Es indispensable para el óptimo desarrollo de la misma, la validación de contenido a través de su juicio experto, por lo cual he considerado su participación. El tema de investigación es *“Calidad en el proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí, periodo 2013-2014”*.

Adjunto:

Entrevista, Encuesta, Test, Guía de Observación dirigida al personal y jefes de servicios.

Agradeciendo de antemano su disposición, me es grato saludarle.

Atentamente,

Lic. Jenny Lisseth Chevarría Gutiérrez.
Estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
FAREM – Estelí

Encuesta

Aplicada a los Evaluadores del Hospital San Juan de Dios, ubicado en la ciudad de Estelí.

Objetivo.

Determinar el grado de incidencia del sistema de evaluación y seguimiento funcional actual del personal en la calidad del desempeño.

I. Datos Generales

Área de Trabajo: _____

Años de Laborar: _____ Edad: _____ Sexo: M _____ F _____

Nivel Académico:

Primaria _____ Secundaria _____ Universidad _____ Post grados _____ Ninguno _____

II. Instrucciones

Marque con una X donde corresponda, según sea su opinión. Los datos obtenidos son de uso académico. Utilice lapicero de tinta azul. Es de vital importancia que sea objetivo en el llenado de este instrumento.

1: Nunca

2: Casi nunca

3: A veces

4: A menudo

5: Siempre

Ítems		Calificación				
		1	2	3	4	5
1. Capacitación						
1.1.	Existen capacitaciones previas para el manejo y desarrollo de las evaluaciones aplicadas al personal que está bajo su línea de mando.					
1.2.	Según su conocimiento considera usted que el escenario en el que se desarrollan las evaluaciones aplicadas al personal es el adecuado.					
1.3.	Los evaluados que están bajo su responsabilidad están dispuestos a compartir información.					
1.4.	Usted siempre está listo para evaluar a su personal.					
1.5.	Estaría dispuesto a participar en capacitaciones previas para el manejo y desarrollo de las evaluaciones aplicadas al personal que está bajo su línea de mando.					
2. Gestión del Desempeño						
2.1.	Conoce al personal que está a su cargo. Tiene total conocimiento de las funciones que deben desarrollar según la ficha ocupacional de cada trabajador.					
2.2.	Existe colaboración de su personal, entregan en tiempo y forma los formatos de autoevaluación.					
2.3.	Los empleados tienden a acaparar el conocimiento como fuente de poder y se resisten a compartirlo con otros empleados.					
2.4.	La oficina de personal brinda con anticipación la información necesaria para el buen desempeño de las evaluaciones.					
2.5.	Usted establece siempre mecanismos que le faciliten la gestión del desempeño.					
3. Productividad						
3.1.	Usted sabe cómo medir la productividad del personal que está a su cargo.					
3.2.	Evalúa usted de manera sistemática y objetiva a sus subordinados.					
3.3.	Espera usted evaluar únicamente una vez al año que se desarrollan oficialmente las evaluaciones al personal.					
3.4.	Luego de aplicar las evaluaciones usted trata de motivar a su personal hacia una cultura objetiva.					

3.5.	Está de acuerdo con el número de evaluados a su cargo.					
3.6.	Considera usted que está altamente capacitado o capacitada para evaluar.					
3.7.	Usted no simplemente evalúa sino que desarrolla objetivamente planes que motivan a sus colaboradores a la buena ejecución de sus funciones.					
4. Manejo de información						
4.1.	Al aplicar el instrumento de evaluación, explica con claridad y precisión a sus evaluados.					
4.2.	El personal que está bajo su línea de mando visualiza positivamente el proceso de evaluación.					
4.3.	Los subordinados perciben confiabilidad sobre el manejo y desarrollo de la información obtenida en la evaluación.					
4.4.	En pro del buen funcionamiento la institución siempre brinda las herramientas necesarias.					
4.5.	Usted sabe quiénes deben participar en el proceso de evaluación al desempeño.					
4.6.	Existe imparcialidad, equidad y confiabilidad en el resultado de las evaluaciones.					
4.7.	La responsabilidad total sobre el buen manejo de la información de evaluaciones realizadas es de la oficina de recursos humanos.					
4.8.	La responsabilidad sobre el buen manejo de la información es de quienes aplican las evaluaciones.					
4.9.	La responsabilidad debe ser compartida.					
5. Usos de instrumentos de Evaluación						
5.1.	Los formatos de evaluación al desempeño del personal son fáciles de comprender.					
5.2.	Los instrumentos de evaluación al personal son suficientemente amplios.					
5.3.	Tiene acceso a instrumentos de evaluación al desempeño digitales.					
5.4.	Sabe hacer uso adecuado de los instrumentos de evaluación al desempeño como para no necesitar ser capacitado previamente a la aplicación de los mismos.					
5.5.	Conoce las políticas de evaluación de la institución y las aplica.					

III. Desarrolle

1. ¿Qué criterios de evaluación al desempeño conoce?

2. ¿En qué consiste la evaluación del desempeño por competencia?

3. ¿Cuánto tiempo necesita usted como evaluador para desarrollar las evaluaciones al desempeño de su personal?

4. ¿Cómo deberían ser según su criterio los formatos de evaluaciones que ya han sido aplicados?

5. ¿Considera que el proceso de evaluaciones se ha desarrollado de forma eficaz?

Comentarios y/o Sugerencias

Anexo No. 3

Test de valoración de competencias de liderazgo

A continuación se presentan 9 áreas de valoración de su liderazgo, ellas son: Habilidad en el trabajo, Comunicaciones, Ética profesional, Planificación, Uso de sistemas apropiados, Enseñar y asesorar, Supervisión, Formación de equipos.

En una escala de 1 a 5, donde valore cada una de las preguntas que a continuación se presentan.

1: Nunca

2: Casi nunca

3: A veces

4: A menudo

5: Siempre

1. Habilidades en el trabajo

- 1.1. Yo me fijo normas altas para mí. ()
- 1.2. Yo soy competente en mi trabajo. ()
- 1.3. Yo trabajo duro para mejorar mi conocimiento del trabajo. ()

2. Comunicaciones

- 2.1. Al hablar, yo explico las ideas y los conceptos de manera que todos las puedan entender. ()
- 2.2. Yo escucho atentamente a los otros y presto atención a lo que ellos tienen que decir. ()
- 2.3. Yo escribo eficazmente y soy capaz de organizar y explicar mis pensamientos claramente. ()
- 2.4. Yo comunico la emoción y el entusiasmo adecuados que motivan a los empleados. ()

3. Ética Profesional

- 3.1. Yo acepto la responsabilidad por mis decisiones y el impacto que ellas tienen en los demás. ()
- 3.2. Yo soy un modelo del rol que tengo y pongo el ejemplo apropiado para que los otros lo sigan. ()
- 3.3. Yo demuestro coraje moral; realizo las tareas que debería y soy firme en mis valores, principios morales y convicciones. ()
- 3.4. Yo soy abierto, honrado y franco cuando trato con otros. ()

4. Planificación

- 4.1. Soy eficiente desarrollo cursos de acción, programando y organizando. ()
- 4.2. Yo establezco prioridades y metas claras. ()
- 4.3. Yo soy flexible, capaz de manejar la incertidumbre y no me frustró fácilmente. ()
- 4.4. Me aseguro que otros me ayuden a desarrollar los planes cuando es apropiado. ()

5. Uso de sistemas apropiados

- 5.1. Busco activamente la información necesaria para resolver los problemas o desarrollar recomendaciones. ()
- 5.2. Yo sé organizar las cosas para que la información fluya eficazmente por todo el equipo o la organización. ()
- 5.3. Sé usar técnicas analíticas para resolver problemas o para llegar a conclusiones. ()
- 5.4. Yo estimo hábilmente el tiempo que toma terminar un trabajo y manejo eficazmente mi tiempo y prioridades. ()

6. Toma de decisiones

- 6.1. Sé qué decisiones tomar y cuáles delegar. ()
- 6.2. Me comprometo con las decisiones que tomo. ()
- 6.3. Yo incluyo a los otros en el proceso de toma de decisiones cuando es apropiado. ()
- 6.4. Desarrollo soluciones creativas e imaginativas cuando enfrento problemas poco familiares. ()

7. Enseñar y Asesorar

- 7.1. Yo entiendo y acepto mi responsabilidad para enseñar, capacitar y aconsejar. ()
- 7.2. Soy un maestro eficaz. ()
- 7.3. Yo demuestro la paciencia y preocupación necesarias para ser un consejero eficaz. ()
- 7.4. Uso el buen juicio con la información personal y mantengo la confidencialidad cuando es apropiado. ()

8. Supervisión

- 8.1. Doy instrucciones claras y concisas; el personal sabe que hacer después de recibir mis instrucciones. ()
- 8.2. No doy supervisión excesiva. ()
- 8.3. Yo no hago supervisión debajo de lo normal ni tampoco ofrezco pocas orientaciones. ()
- 8.4. Sé cómo evaluar el desempeño para determinar si los estándares se están cumpliendo. ()

9. Formación de Equipos

- 9.1. Mis acciones ayudan a desarrollar un ambiente saludable de liderazgo. ()
- 9.2. Me aseguro de que los otros reciban el crédito por sus contribuciones y logros. ()
- 9.3. Acepto los errores honestos de otros como una parte normal del aprendizaje. ()
- 9.4. Desarrollo al personal compartiendo de buena gana mi experiencia y especialización. ()

Puntaje: _____

ESCALAS DE PUNTUACION

Sume los puntos de las 35 afirmaciones

Total	Descripción
35-70	Usted necesita mejorar en la mayoría, si no en todas, las áreas de competencia de liderazgo.
71-139	Usted puede necesitar mejorar en algunas áreas de competencia de liderazgo.
140-175	¡Usted es un líder excelente! Trabaje duro para mantener todas sus competencias de liderazgo.



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
FAREM – Estelí**

Entrevista

Aplicada al personal del Hospital San Juan de Dios, ubicado en la ciudad de Estelí.

I) Datos Generales

Área de Trabajo: _____

Años de Laborar: _____ Edad: _____ Sexo: M _____ F _____

Nivel Académico:

Primaria _____ Secundaria _____ Universidad _____ Post grados _____ Ninguno _____

II) Objetivo

Determinar el grado de incidencia del sistema de evaluación y seguimiento funcional actual del personal en la calidad del desempeño.

II) Desarrollo

1. ¿Cómo considera usted que es aplicada su evaluación al desempeño?

2. ¿Qué conocimientos tiene sobre el proceso de evaluación de su desempeño?

3. ¿Cómo cataloga usted a la persona que lo evalúa?

4. ¿Sabe usted quién o quienes deben evaluarlo o evaluarla?

5. ¿Los formatos utilizados para su evaluación le resultan fácil de comprender?

6. ¿Confía usted en el manejo de los resultados de su evaluación?

7. ¿Cree usted que se le brinda la suficiente información sobre este proceso?

8. ¿Según el resultado de sus evaluaciones pasadas cómo valora usted el desempeño de la persona encargada de evaluarlo?

9. ¿Qué espera obtener usted luego de ser aplicada su evaluación?

10. ¿Cuántas evaluaciones ha tenido usted en el año?



Anexo No. 5

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
FAREM – Estelí**

Guía de Observación

Objetivo: *Identificar los factores que intervienen dentro del proceso de evaluación y seguimiento funcional del personal del Hospital.*

Datos del Observador: _____

Periodo de observación: _____

Agentes observados: _____

Categoría	Sub categoría	Medición	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Evaluación y seguimiento funcional	Está ligada la evaluación al desarrollo de las personas en la institución	1. Completamente orientada												
		2. Parcialmente												
		3. No está orientada												
Estándares del desempeño	Están fundamentados en información relevante del puesto de trabajo	1. Si												
		2. No												
Objetividad del desempeño	Definición de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño	5. Muy claro												
		6. Claro												
		7. No muy claro												
		8. No están definidos												
Factores que intervienen dentro del proceso	Conocimiento y/o Habilidades	6. Muy Alto												
		7. Alto												
		8. Medio												
		9. Bajo												
		10. Muy Bajo												
Nota:														

Categoría	Sub categoría	Medición	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	
Incidencia del sistema de evaluación	Métodos y técnicas de evaluación.	6. Muy Alto													
		7. Alto													
		% de evaluaciones aplicadas	8. Medio												
			9. Bajo												
			10. Muy Bajo												
	Escalas de medición. Equilibrio en la distribución de escalas de puntuación	1. Muy Alto													
		2. Alto													
		3. Medio													
		4. Bajo													
		5. Muy Bajo													
	Estándares de la evaluación. Nivel de análisis de los estándares de evaluación que permitan mediciones más objetivas	1. Muy Alto													
		2. Alto													
		3. Medio													
		4. Bajo													
		5. Muy Bajo													
	Sistematización de los resultados	1. Muy Alto													
		2. Alto													
		Capacidad de análisis sistémico	3. Medio												
			4. Bajo												
			5. Muy Bajo												
Niveles de confiabilidad de los resultados	1. Muy Alto														
	2. Alto														
	3. Medio														
	4. Bajo														
	5. Muy Bajo														
Nota:															

Anexo No. 6**Tablas de frecuencias****Tabla No. 1. Nivel Académico**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Secundaria	2	8.0	8.0	8.0
Universidad	14	56.0	56.0	64.0
Post Grados	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla No. 2. Años de labor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	4.0	4.0	4.0
8	2	8.0	8.0	12.0
10	2	8.0	8.0	20.0
11	1	4.0	4.0	24.0
13	1	4.0	4.0	28.0
14	1	4.0	4.0	32.0
15	1	4.0	4.0	36.0
18	2	8.0	8.0	44.0
20	6	24.0	24.0	68.0
21	2	8.0	8.0	76.0
23	2	8.0	8.0	84.0
28	1	4.0	4.0	88.0
32	2	8.0	8.0	96.0
36	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Tabla No. 3. Nivel Académico*Usted siempre está listo para evaluar a su personal. tabulación cruzada

Recuento

		Usted siempre está listo para evaluar a su personal.				Total
		Casi Nunca	A veces	A menudo	Siempre	
Nivel Académico	Secundaria	0	0	2	0	2
	Universidad	0	1	7	6	14
	Post Grados	1	0	6	2	9
Total		1	1	15	8	25

Tabla No. 4. Usted siempre está listo para evaluar a su personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	4.0	4.0	4.0
	A veces	1	4.0	4.0	8.0
	A menudo	15	60.0	60.0	68.0
	Siempre	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Tabla No. 5. Años de labor*Existen capacitaciones previas para el manejo y desarrollo de las evaluaciones aplicadas al personal que está bajo su línea de mando. tabulación cruzada

Recuento

		Existen capacitaciones previas para el manejo y desarrollo de las evaluaciones aplicadas al personal que está bajo su línea de mando.				Total
		Casi Nunca	A veces	A menudo	Siempre	
Años de labor	1	0	1	0	0	1
	8	0	2	0	0	2
	10	0	2	0	0	2
	11	0	1	0	0	1
	13	0	1	0	0	1
	14	0	1	0	0	1
	15	0	0	1	0	1
	18	0	0	2	0	2
	20	3	1	0	2	6
	21	0	2	0	0	2
	23	2	0	0	0	2
	28	1	0	0	0	1
	32	0	1	1	0	2
	36	0	0	0	1	1
Total		6	12	4	3	25

Tabla No. 6. Existen capacitaciones previas para el manejo y desarrollo de las evaluaciones aplicadas al personal que está bajo su línea de mando.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	24.0	24.0	24.0
	A veces	12	48.0	48.0	72.0
	A menudo	4	16.0	16.0	88.0
	Siempre	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Anexo No. 7

Datos de la Entrevista aplicadas a los trabajadores y las trabajadoras del Hospital San Juan de Dios de Estelí. Fuerza Laboral del Hospital

NIVEL ACADEMICOS				
Primaria	Secundaria	Universidad	Posgrados	Ninguno
2.22%	17.78%	64.44%	13.33%	2.22%

100%

P1. ¿Cómo considera usted que es aplicada su evaluación al desempeño?					
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No responden
20%	13.33%	20%	22.22%	22.22%	2.22%

100%

EDAD				
21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a +
6.67	28.89	44.44	17.78	2.22

Fuerza Laboral del Hospital San Juan de Dios, Estelí.

Año 2014					
Meses	Personal General	Medicos Internos	Personal en Nómina	Hombres	Mujeres
Enero	515	27	488	111	377
Febrero	516	27	489	113	376
Marzo	517	29	488	112	376
Abril	517	29	488	113	375
Mayo	518	29	489	113	376
Junio	518	29	489	114	375
Julio	517	29	488	113	375
Agosto	517	29	488	114	374
Septiembre	521	32	489	115	374
Octubre	519	32	487	115	372
Noviembre	520	32	488	115	373
Diciembre	518	32	486	116	370
Promedio Anual	518	30	488	114	374

Año 2013					
Meses	Personal General	Medicos Internos	Personal en Nómina	Hombres	Mujeres
Enero	515	27	488	111	377
Febrero	516	27	489	113	376
Marzo	517	29	488	112	376
Abril	517	29	488	113	375
Mayo	518	29	489	113	376
Junio	518	29	489	114	375
Julio	517	29	488	113	375
Agosto	517	29	488	114	374
Septiembre	521	32	489	115	374
Octubre	519	32	487	115	372
Noviembre	520	32	488	115	373
Diciembre	518	32	486	116	370
Promedio Anual	518	30	488	114	374

Anexo No. 8

Formatos de evaluación utilizados en el proceso de evaluación al desempeño del personal del Hospital San Juan de Dios, Estelí.

Formulario No. 1
 REPUBLICA DE NICARAGUA
 MINISTERIO DE SALUD
 DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
 PLANIFICACIÓN INDIVIDUAL

Nombre de la Dependencia Administrativa:				
Nombre y puesto del jefe inmediato:				
Nombre y puesto del servidor público				
Período de Planificación:				
Fecha de elaboración del formato:				
Jefe(a) inmediato (Firma)		Servidor público (Firma)		Representante Sindical (Firma)

a)

b)

c)

d)

e)

No.	Objetivos	Puntaje	Criterios de Medida (Indicadores)	Escenarios
	Competencias			

Formulario No. 2
 REPUBLICA DE NICARAGUA
 MINISTERIO DE SALUD
 DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

SEGUIMIENTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

Nombre de la Dependencia Administrativa:	
Nombre y puesto del jefe inmediato:	
Nombre y puesto del servidor público	
Período de seguimiento:	
Fecha de realización del seguimiento:	
Jefe(a) inmediato (Firma)	Servidor público: (Firma)

a)

b)

c)

No.	Objetivos	Recomendaciones
	Competencias	

Formulario No. 3
 REPUBLICA DE NICARAGUA
 MINISTERIO DE SALUD
 DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACION EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

Nombre de la Dependencia Administrativa:				
Nombre y puesto del jefe inmediato:				
Nombre y puesto del servidor público				
Período de Planificación:				
Fecha de elaboración del formato:				
Jefe(a) inmediato (Firma)		Servidor público (Firma)		Representante Sindical (Firma)

a) b) c) d) e)

No.	Objetivos	Puntaje	Criterios de Medida (Indicadores)	Escenarios
	Competencias			

RESUMEN

ESTABLECIMIENTO DE SALUD/UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____

NIVEL CENTRAL SILAIS HOSPITALES CNDR

PERIODO EVALUADO: _____

PUNTUACION OBTENIDA: _____

JEFE(A) INMEDIATO(a): _____

SERVIDOR PUBLICO: _____

FECHA: _____

Anexo No. 9

Ejemplo:

Propuesta de formato de evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN LABORAL ADMINISTRATIVA

Nombre completo de la persona evaluada:		
RFC:	Fecha de evaluación:	Periodo evaluado:
Dependencia, Entidad o Delegación:		
Área de adscripción:		
Motivo de evaluación:		
Instrucciones: Llenar los datos de la persona a evaluar. Solicitar a quien fungió como Jefe inmediato superior del empleado, lea los factores a evaluar y marque con una "X" en la escala que mejor defina el desempeño del empleado durante el periodo evaluado. Al final del formato, deberán anotarse los datos y firmas del Jefe inmediato superior y del Director General de Administración o equivalente.		

FACTORES	ESCALA	Evaluador	Para ser llenado por la Dependencia
1. Asistencia. Presencia física cotidiana en el centro de trabajo	1.1 Siempre cumplió con su asistencia al área de trabajo		
	1.2 Casi siempre cumplió con su asistencia a la unidad de adscripción		
	1.3 Regularmente cumplió con su asistencia al centro de trabajo		
	1.4 Ocasionalmente cumplió con su asistencia a su área de adscripción		
	1.5 Presentó dificultades para cubrir su asistencia al área de labores		
2. Competencia. Nivel de conocimientos normativos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz ejercicio del puesto	2.1 Conoció plenamente el contenido de su función, dominó los conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos y los aplicó con gran eficacia		
	2.2 Demostró muy buen nivel de conocimientos, habilidades y procedimientos requeridos para su función, que le permitieron realizar su trabajo eficientemente		
	2.3 Conoció su cometido y realizó bien su trabajo habitual		
	2.4 Presentó escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas.		
	2.5 Manifestó muy bajo nivel de conocimientos y habilidades requeridas.		
3. Diligencia. Cuidado y esmero que se tiene para ejecutar las actividades y funciones asignadas	3.1 Siempre se mostró dedicado en el desarrollo de las tareas que tuvo encomendadas		
	3.2 Casi siempre realizó el trabajo asignado con el esmero y la dedicación requeridos		
	3.3 Regularmente efectuó sus actividades con esmero y el cuidado necesarios		
	3.4 Algunas veces llegó a realizar su trabajo con el cuidado requerido		
	3.5 No logró desempeñar sus tareas con la dedicación y el esmero requeridos		
FACTORES	ESCALA	Evaluador	Para ser llenado por la Dependencia
4. Disciplina. Observancia del marco jurídico-normativo establecido para el cumplimiento de las funciones asignadas	4.1 Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas		
	4.2 Casi siempre cumplió con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas		
	4.3 Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo		
	4.4 Solo en forma ocasional cumplió con las normas y lineamientos que debió observar para el desarrollo de sus funciones		
	4.5 Manifestó muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer		
5. Discreción. Manifestación de la reserva, prudencia y circunspección en el	5.1 En todo momento demostró discreción en el uso de información documental, magnética o verbal de carácter oficial		
	5.2 Observó reserva y prudencia en el manejo de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades		

manejo de información oficial	<p>5.3 Generalmente observó discreción en el uso de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades</p> <p>5.4 Manifestó ocasionalmente problemas en el manejo discreto de la información oficial bajo su responsabilidad</p> <p>5.5 No demostró fiabilidad en el uso discreto de información oficial bajo su responsabilidad</p>		
<p>6. Eficacia.</p> <p>Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados</p>	<p>6.1 Superó los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>6.2 Cumplió la totalidad de los objetivos y metas establecidas bajo su responsabilidad</p> <p>6.3 Obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas que le fueron asignadas</p> <p>6.4 Algunas veces logró cumplir con las metas y objetivos programados</p> <p>6.5 No logró cumplir con las metas y objetivos estipulados</p>		
<p>7. Eficiencia.</p> <p>Capacidad para alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, para lograr su optimización</p>	<p>7.1 Logró la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programados</p> <p>7.2 Casi siempre hizo uso racional de los recursos y el tiempo requeridos para cubrir los objetivos y metas trazados</p> <p>7.3 Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos</p> <p>7.4 En algunas oportunidades logró optimizar los recursos y el tiempo disponibles para la consecución de los objetivos y metas</p> <p>7.5 Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponibles para cumplir con los objetivos y metas programados</p>		
<p>8. Permanencia en el trabajo.</p> <p>Cumplimiento del tiempo que debe estar disponible el servidor público en su área de trabajo para el cumplimiento de sus actividades</p>	<p>8.1 Siempre se localizó en el área de trabajo que le fue asignada para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>8.2 Casi siempre se le localizó en el área de labores asignada para el cumplimiento de sus funciones</p> <p>8.3 Regularmente permaneció en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus funciones</p> <p>8.4 No siempre permaneció en el área de trabajo que le fue destinada para el cumplimiento de sus actividades</p> <p>8.5 Fue habitual que no se le localizara en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus actividades</p>		
FACTORES	ESCALA	Evaluador	Para ser llenado por la Dependencia
<p>9. Iniciativa.</p> <p>Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar los objetivos en los programas o proyectos establecidos</p>	<p>9.1 Fue notablemente capaz para generar acciones oportunas, asumiendo los riesgos necesarios.</p> <p>9.2 Tuvo muy buena capacidad para actuar oportunamente, asumiendo los riesgos necesarios</p> <p>9.3 Actuó oportunamente asumiendo los riesgos necesarios</p> <p>9.4 Ocasionalmente tuvo problemas para actuar y asumir riesgos</p> <p>9.5 Tuvo dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos que ello implicaba</p>		
<p>10. Puntualidad.</p> <p>Cumplimiento de los horarios establecidos para el ingreso al centro de trabajo</p>	<p>10.1 Siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida</p> <p>10.2 Casi siempre se presentó en su área de labores con la puntualidad requerida</p> <p>10.3 Regularmente se presentó con puntualidad a su centro de trabajo</p> <p>10.4 Algunas veces llegó a su área con la puntualidad requerida</p> <p>10.5 Fue habitual que no se presentara con la puntualidad requerida en su área de labores</p>		
<p>11. Respeto a sus compañeros de trabajo.</p> <p>Observancia de las reglas establecidas para tratar con cortesía, amabilidad y atención a los compañeros de labores</p>	<p>11.1. Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo siempre se ajustó a las reglas de cortesía y respeto</p> <p>11.2 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo casi siempre se ajustó a las reglas de cortesía y respeto</p> <p>11.3 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo regularmente se ajustó a las reglas de cortesía y respeto</p> <p>11.4 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo ocasionalmente se ajustó a las reglas de cortesía y respeto</p> <p>11.5 Su comportamiento hacia sus compañeros de trabajo presentó problemas para ajustarse a las reglas de cortesía y respeto.</p>		

