



TEMA:

“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

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.



INTRODUCCION

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 acordes 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 desarrolle 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 llevo 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.



MATERIALES Y METODOS

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.

Antecedente histórico es 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 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 fueron: 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.

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*.

RESULTADOS Y DISCUSION

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; donde se describe al sistema de gestión del desempeño como 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.

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 desarrolladas por la gestión del desempeño son las de planificación, seguimiento, apoyo y la evaluación de objetivos y competencias.

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.

Se encontró 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.

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.

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.

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:

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.

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.

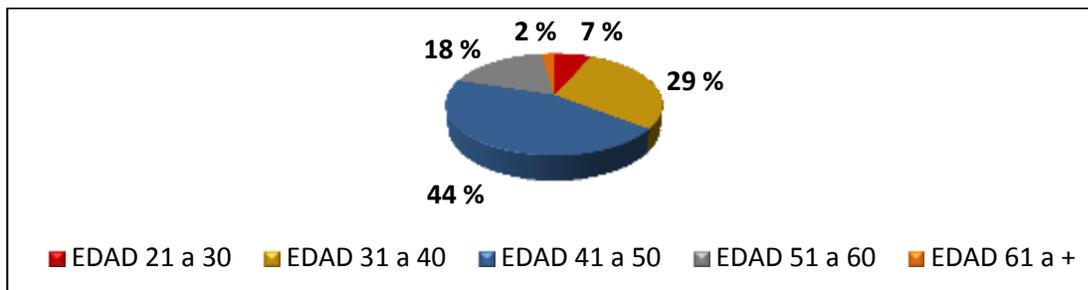


Gráfico No.1. Rango de Edades de los Evaluados.

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.

A través de la entrevista aplicada a los y las trabajadoras de 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.

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

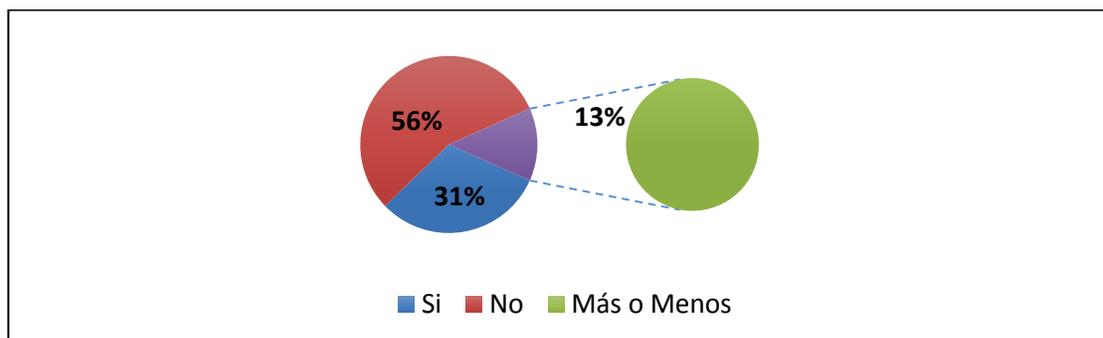


Gráfico No. 21. Nivel de información sobre el proceso de evaluación percibido por el trabajador.



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.

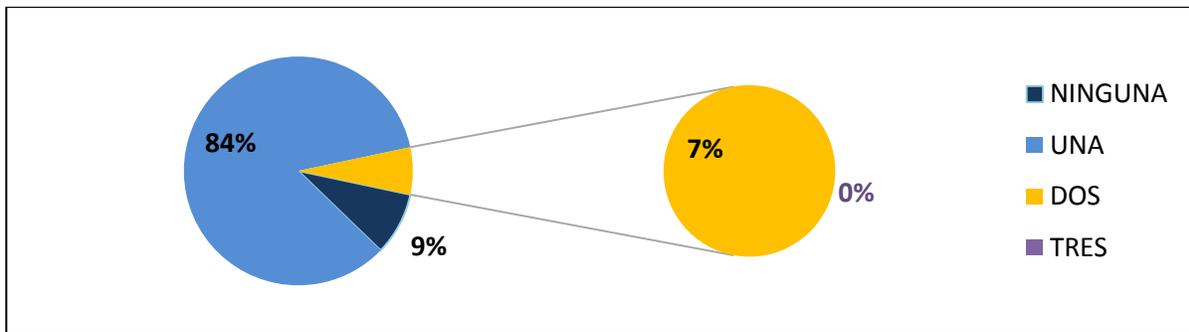


Gráfico No. 24. Cantidad de Evaluaciones aplicadas al trabajador en el año.

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.

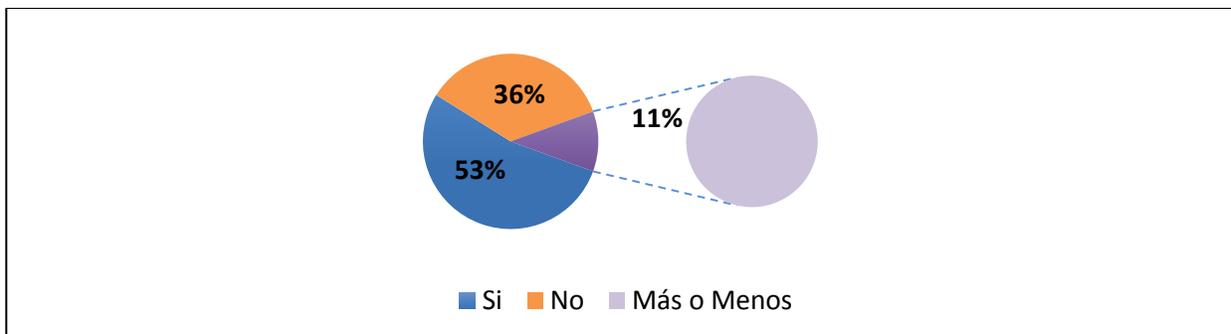


Gráfico No. 25. Confianza del trabajador en el manejo de los resultados.



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.

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.

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.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 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, McGraw-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, McGraw-Hill, 1995
- Werther, William B. y Keith, Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, McGraw-Hill, 1991