



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
UNIDAD RENAL SUR - PASAL"**

AUTORA:

MARÍA ROSA RODRÍGUEZ PESANTES

DIRECTOR:

ING. HÉCTOR LÓPEZ PAREDES MSC.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR.

Yo, María Rosa Rodríguez Pesantes, con cédula de ciudadanía No. 090219170-9, declaro bajo juramento que el Plan de Titulación aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

María Rosa Rodríguez Pesantes

DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL.

En calidad de Profesor Calificador del presente Plan de Titulación, y luego de revisar el escrito presentado, declaro bajo juramento que el mismo cumple con la Metodología de Investigación así como con todas las disposiciones de la Universidad Tecnológica Equinoccial – UTE, en cuanto a desarrollo y presentación de trabajos de titulación.

Director Plan de Titulación

Profesor Calificador

Profesor Calificador

DEDICATORIA.

A mis amados nietos: Rafaelita, José Francisco, José Joaquín y María Gracia para que recuerden siempre que nunca es tarde para alcanzar una meta ni para hacer realidad un sueño.

AGRADECIMIENTO

A los directivos, staff médico, enfermeras, técnicos y personal administrativo de la Unidad Renal Sur Pasal, en especial al Dr. Jorge Patiño Salvador, por la apertura y apoyo brindado para la realización del presente trabajo.

A la Universidad Técnica Equinoccial – UTE porque su sistema de Educación a Distancia hizo posible retomar mis estudios de tercer nivel y culminar con éxito el camino recorrido.

Mi reconocimiento especial al Ing. Héctor López Paredes por su permanente preocupación, asistencia y guía para la realización de esta tesis.

Gracias, muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

Declaración juramentada del autor.....	ii
Declaración firmada miembros del tribunal.	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Capítulo I.....	1
Introducción.....	1
1.1. El problema de investigación.	1
1.1.1. Problema a investigar.....	1
1.1.2. Objeto de estudio teórico.	2
1.1.3. Objeto de estudio práctico.	2
1.1.4. Planteamiento del problema.....	2
1.1.4.1. Diagnóstico del problema.	2
1.1.4.2. Pronóstico.....	3
1.1.4.3. Control pronóstico.....	4
1.1.5. Formulación del problema.	4
1.1.6. Sistematización del problema.	4
1.1.7. Objetivo general.....	5
1.1.8. Objetivos específicos.	5
1.1.9. Justificaciones.	5
1.1.9.1. Justificación teórica.....	5
1.1.9.2. Justificación metodológica.....	6
1.1.9.3. Justificación práctica.....	6
1.2. Marco referencial.....	6

1.2.1. Marco teórico.....	6
1.2.1.1. El Talento Humano.....	6
1.2.1.2. El Talento humano y su papel en las organizaciones.....	8
1.2.1.3. Principales procesos de gestión de talento.....	8
1.2.1.4. Evaluación del desempeño.....	9
1.2.1.5. Métodos de evaluación del desempeño.....	10
1.2.1.6. Inteligencia emocional y desempeño laboral.....	11
1.2.1.7. Elementos del desempeño laboral.....	11
1.2.1.8. Proceso de evaluación de desempeño.....	12
1.2.1.9. La teoría de Maslow.....	13
1.2.1.10. La Teoría de Likert.....	15
1.2.1.11. Principales problemas en la evaluación del desempeño.....	16
1.2.2. Marco conceptual.....	17
Capítulo II.....	19
Método.....	19
2.1. Metodología general.....	19
2.1.1. Nivel de estudio.....	19
2.1.2. Modalidad de investigación.....	20
2.1.3. Método.....	20
2.1.4. Población y muestra.....	21
2.1.5. Instrumentos de la investigación.....	22
2.1.6. Procesamiento de datos.....	23
2.2. Metodología específica.....	23
2.2.1. Sistema de evaluación del desempeño.....	23
Capítulo III	25
Recolección y tratamiento de datos.....	25
3.1. Diagnóstico.....	25
3.1.1. Diseño de la encuesta de diagnóstico.....	25
3.2. Resultados.....	28

3.3 Presentación y Análisis de Resultados.....	38
3.3.1 Diseño de un sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur – Pasal.....	38
3.3.1.1 Proceso de Evaluación.....	39
3.3.1.2. Políticas.....	40
3.3.1.3. Descripción.....	40
3.3.1.4. Indicadores.....	41
3.3.1.5. Presentación de resultados de la evaluación.....	46
3.3.1.6 Plan de implementación.....	48
3.3.1.7 Estrategias.....	49
Capítulo IV.....	50
Conclusiones y recomendaciones.....	50
4.1 Conclusiones.....	50
4.2 Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	52
Anexos.....	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población de la Unidad Renal Sur-Pasal.	21
Tabla 2. Personal que labora en el Turno 1 – Unidad Renal Sur – Pasal.	21
Tabla 3. Personal que labora en el Turno 2 – Unidad Renal Sur – Pasal.	22
Tabla 4. Personal que labora en el Turno 3 – Unidad Renal Sur – Pasal.	22
Tabla 5. Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta.	26
Tabla 6. Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta.	27
Tabla 7. Simbología empleada en el diagrama de flujo.	38
Tabla 8. Pasos en Proceso para Evaluación de Desempeño.	41
Tabla 9. Indicadores de Evaluación para Médicos de la Unidad Renal Sur-Pasal.	42
Tabla 10. Indicadores de Evaluación para Enfermeras de la Unidad Renal Sur-Pasal.	43
Tabla 11. Indicadores de Evaluación para Personal Técnico de la Unidad Renal Sur-Pasal.	44
Tabla 12. Indicadores de Evaluación para Personal Administrativo de la Unidad Renal Sur-Pasal.	45
Tabla 13. Actividades de la Unidad Renal Sur- Pasal.	46
Tabla 14. Actividades de la Unidad Renal Sur- Pasal.	47
Tabla 15. Diagrama de Gantt.	48

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. La Pirámide de Maslow	14
Gráfico 2. Formación Académica por Género.....	28
Gráfico 3. Formación Académica por Género y Estado Civil.....	29
Gráfico 4. Estado Civil por Turnos y por Género.....	30
Gráfico 5. Distribución de la Población por Cargos y por Turnos.	31
Gráfico 6. Grado de Satisfacción Laboral con respecto a las Capacitaciones Recibidas.	32
Gráfico 7. Número de Capacitaciones Recibidas Anualmente.....	33
Gráfico 8. Percepción sobre la Disposición a Implementar Evaluaciones de Desempeño.....	34
Gráfico 9. Flujograma para el Proceso de Evaluación del Desempeño General.	39

RESUMEN

La presente propuesta se fundamenta en los beneficios que se generan al establecerse un sistema de evaluación del desempeño del personal, ya que el objetivo es determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, lograr reconocer las falencias o las ambigüedades que existan en la realización de procesos dentro de la empresa con el fin de determinar actividades que desarrollen sus habilidades, la contribución para la adquisición de las actitudes y comportamientos adecuados por parte del personal.

La Unidad Renal Sur-Pasal es un centro particular que atiende pacientes con problemas renales. La empresa posee 57 empleados, los cuales no poseen un correcto sistema de evaluación del desempeño laboral. Esto ha llevado a que la empresa se vea limitada en cuanto al conocimiento sobre la capacidad y potencial de sus empleados y como resultado no ha permitido conocer las fortalezas y debilidades del personal, lo que limita su desarrollo y desempeño, así como también limita la toma de decisiones en cuanto a corregir las falencias que se puedan determinar.

Para una correcta evaluación del personal se necesita identificar factores que inciden en el desempeño, que puedan determinar puntos clave que impiden un óptimo desarrollo. La falta de capacitaciones o motivación laboral se consideran factores que pueden alterar el desempeño de los trabajadores.

Es necesario establecer una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, mediante un formato de evaluación tipo encuesta basados en indicadores establecidos, que permitan determinar las falencias del sistema y motivar al personal de la manera correcta, con el fin de lograr una mejora en los resultados presentados por los trabajadores.

PALABRAS CLAVES: Talento Humano, Evaluación, Desempeño Laboral, Motivación.

ABSTRACT

This proposal is based on the benefits that occur due to the implementation of a correct evaluation of a specific company personnel's performance, because its objective is to achieve skills development, improvement of the performance of internal processes, and contribution for the acquisition of the attitudes and proper behavior from the personnel.

The South- Pasa Renal Unit is a particular center serving patients with kidney problems. The company has 57 employees who do not possess a proper system of efficiency evaluation. This has led the company to be constrained in the knowledge of the capabilities and potential of its employees and as a result has not allowed knowing the strengths and weaknesses of the staff, which limits its development and work.

Due to the lack of specific data about the personnel's development in the company, the decision making process is limited when it comes to correct the shortcomings that can be measured. For proper evaluation of the staff, is needed to identify factors that affect performance, which can identify key points that prevent optimal development. Also the lack of training or work motivation is considered as factors that can alter the behaviour of workers.

It's necessary to establish a proposal for the design of a personnel's achievement evaluation system, by an evaluation in the form of a survey to determine their level of knowledge, based on established indicators that allow identifying the flaws in the system and motivating the personnel correctly, in order to obtain an improvement in their performance.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

En este documento se establece el planteamiento del problema a investigar mediante el objeto de estudio teórico y práctico, luego se realiza la formulación y sistematización del problema. Posteriormente, se establece tanto el objetivo general como los objetivos específicos que servirán para delimitar la investigación. Se realiza la justificación de la investigación y se analizan los marcos teóricos y conceptuales bajo los cuales se encaminará el documento.

Estableciendo el método científico se determina el nivel de estudio y la modalidad de la investigación evaluando la población y muestra, mediante la selección de instrumentos de la investigación, y se procede al procesamiento de datos. Luego de la recolección y tratamiento de los datos obtenidos, se determina un diagnóstico que parametrize las características para el diseño de la encuesta de diagnóstico y la posterior presentación y análisis de resultados. Finalmente, en base a la información obtenida se realiza el diseño de un sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur – Pasal.

1.1. El problema de investigación.

1.1.1. Problema a investigar.

La actual competencia en el ámbito empresarial ha creado necesidades para las empresas si éstas desean trascender en su campo. La actualización y mejoramiento de los procesos internos es fundamental para mejorar la calidad de los bienes o servicios ofrecidos a sus clientes y generar mayor productividad para la entidad; es por esto que para el adecuado desempeño y éxito de una empresa se debe manejar eficientemente el área de recursos humanos.

La Unidad Renal Sur-Pasal es uno de los siete centros particulares que atienden pacientes con problemas renales. La empresa ha sido llevada bajo el mando de los doctores Jorge Patiño Salvador y Leopoldo Quirós Castro, los cuales velan por el cumplimiento de los objetivos trazados. Sin embargo, la falta de un adecuado sistema de evaluación del desempeño ha

ocasionado que la empresa se vea limitada en cuanto al conocimiento sobre la capacidad y potencial de sus empleados. El problema principal que se presenta en la institución es que no se identifican las fortalezas y debilidades de las personas que laboran en la empresa ni se identifican sus habilidades ni cumplimiento en relación a las actividades que ejecutan por lo que los resultados no son siempre los esperados lo que impide alcanzar el logro de las metas trazadas.

Con las reformas a las leyes de seguridad social vigentes en el país que garantizan el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo a todos los ciudadanos, las clínicas privadas y en particular las de especialidades, han adquirido una mayor demanda que se traduce en el incremento de pacientes a tratar lo que genera una mayor necesidad de contar con personal capacitado, entrenado y comprometido con la institución y la evaluación del desempeño nos llevó a identificar en unos casos las debilidades y carencias para superarlas y en otros las fortalezas para aprovecharlas.

1.1.2. Objeto de estudio teórico.

El objeto de estudio teórico será el “Sistema de Evaluación del Desempeño”.

1.1.3. Objeto de estudio práctico.

El objeto de estudio práctico será la Unidad Renal Sur – Pasal.

1.1.4. Planteamiento del problema.

1.1.4.1. Diagnóstico del problema.

El actual problema que se refleja en la Unidad Renal Sur – Pasal es que no existe un estudio que refleje la situación que se vive en la empresa en estos días. Existe desconocimiento sobre el desempeño de los empleados de la institución, lo que no permite tomar acciones que ayuden a corregir falencias o impulsar actitudes correctas. De esta manera, la actual propuesta se basa en

el diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para la Unidad Renal Sur - Pasal de la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de determinar los beneficios que se obtendrían con su implementación, el mismo que se constituye en un mecanismo que permitirá dirigir, evaluar, instruir y entrenar al personal con el objetivo de desarrollar las capacidades de los empleados o conseguir metas establecidas.

Las causas de este problema se pueden establecer en:

- **Falta de organización:** Debido a la carencia de un sistema de evaluación para el personal, éste no cuenta con las directrices para poder realizar sus actividades de la manera más eficiente ocasionando una desorganización que no permite el desarrollo de la entidad en su máximo potencial.
- **Desconocimiento del estado actual del personal:** No se cuenta con un estudio que indique el nivel de satisfacción laboral existente en la empresa, esto no permite tomar medidas que mejoren este aspecto y aumente la productividad y vuelva más positivo el ambiente laboral.

Estos problemas se presentan a diario y a pesar de esto no se han tomado medidas que ayuden a contrarrestar los aspectos negativos existentes y que promuevan el desarrollo de la institución. Es importante que este proceso se dé en esta institución en expansión, ya que para un óptimo desarrollo es importante crecer de manera ordenada. Esto evitará que se susciten problemas mayores con el paso del tiempo que resulten más difíciles de solucionar, en el caso de que la empresa adquiera una mayor dimensión empresarial.

1.1.4.2. Pronóstico.

De no tomarse acciones recomendadas en el campo de manejo de recursos humanos, la Unidad Renal Sur Pasal puede incurrir en los problemas propios de una empresa con una desorganización institucional, generando problemas como:

- Inconformidad del personal.

- Alta rotación de personal.
- Bajo prestigio institucional.
- Desarrollo insuficiente de la empresa.
- Poca perduración a través del tiempo.

1.1.4.3. Control pronóstico.

Al obtener la información necesaria en lo que respecta al personal de la empresa, la institución podrá generar estrategias que le permitan conseguir el éxito empresarial, mediante la obtención de datos e información sobre la realidad del personal existente dentro de la Unidad Renal Sur - Pasal. La empresa, a pesar de ser pequeña en lo que a personal se refiere, requiere de información clara y verdadera sobre el desempeño del personal y el clima laboral, lo que en caso de ser positiva le permitirá mantenerla y mejorar por medio de actividades adecuadas para cada situación; mientras que de resultar negativa, se podrán tomar los correctivos necesarios para encaminar a la empresa por la senda correcta hacia su mejoramiento.

1.1.5. Formulación del problema.

¿Qué factores deben ser tomados en cuenta por la Unidad Renal Sur-Pasal para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño?

1.1.6. Sistematización del problema.

- ¿Cómo se evalúa actualmente el desempeño del talento humano de la Unidad Renal Sur – Pasal?
- ¿Qué factores debe considerar la Unidad Renal Sur – Pasal en la evaluación de su talento humano?
- ¿Cómo se debe diseñar un sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur –Pasal?

1.1.7. Objetivo general.

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral en la Unidad Renal Sur - Pasal.

1.1.8. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad Renal Sur – Pasal en cuanto a la evaluación de su talento humano.
- Definir los factores a ser empleados en la evaluación del desempeño del talento humano de la Unidad Renal Sur – Pasal.
- Desarrollar un diseño de un sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur- Pasal.

1.1.9. Justificaciones.

1.1.9.1. Justificación teórica.

El principal motivo por el cual es importante la realización de la presente propuesta se fundamenta en los beneficios que genera la evaluación del desempeño del personal de una empresa, ya que su objetivo es lograr el desarrollo de las habilidades, el mejoramiento de la realización de los procesos internos, la contribución para la adquisición de las actitudes y comportamientos adecuados por parte del personal; ocasionando un impacto positivo en la institución, debido a las siguientes características:

- Utiliza retroalimentación positiva por medio de la observación.
- Aplica un estilo concreto de liderazgo.
- Contribuye al desarrollo individual de cada persona conforme a sus características.
- Convierte el trabajo en desarrollo y entrenamiento constantes.
- Permite explorar nuevas y mejores técnicas, conceptos, tecnologías y herramientas de la gestión empresarial.

1.1.9.2. Justificación metodológica.

La propuesta se podrá desarrollar por medio de herramientas que posibilitarán definir claramente la correspondiente investigación, por lo que se utilizará el método inductivo-deductivo. La parte inductiva se refiere a ir de lo particular a lo general por medio de la observación de fenómenos particulares, permitiendo llegar a una o varias conclusiones generales.

La parte deductiva parte, por el contrario, de hechos generales hacia los particulares para mediante la observación de hechos generales llegar a una verdad particular. Es así que, al contar con datos sobre el recurso humano de la entidad, se emplearán textos adecuados para generar un criterio propio e implementarlo en el modelo para el desarrollo de la propuesta; con esto expresado, se utilizará un estudio de mercado que contribuirá en la identificación de las necesidades de los usuarios, para generar estrategias que logren satisfacer las mismas.

1.1.9.3. Justificación práctica.

En la práctica, los beneficios otorgados por la implementación de la propuesta serán los siguientes:

- Aumento de la competitividad de la empresa en relación al mercado.
- Mejoramiento de la gestión de personal.
- Incremento de la motivación en los empleados.
- Mayor compromiso con la institución.
- Mejoramiento de la calidad de proporcionar el servicio.

1.2. Marco referencial.

1.2.1. Marco teórico.

1.2.1.1. El Talento Humano.

En las organizaciones existe un área sensible a la mentalidad, la cual se denomina gestión del talento humano; es eventual y situacional, ya que depende de características propias de cada

institución, como la cultura, la estructura, los procesos internos, la tecnología utilizada y otras muchas variables de importancia para el crecimiento de la empresa. (Chiavenato, 2009)

Para Robbins (2010), la cultura organizacional es un sistema particular de cada organización, ya que se construye según los miembros que la conforman y es ahí donde radica la diferencia entre una empresa y otra. La estructura de una organización define la manera en cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente todas las áreas de trabajo de una determinada organización; por este motivo debe ser diseñada teniendo en cuenta factores fundamentales como: la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización - descentralización y formalización. (Robbins & Judge, 2010)

Actualmente las empresas realizan sus actividades dentro de un entorno que avanza a un nivel de mayor agilidad, complejidad y dinamismo en el que suceden cambios permanentemente, por ello los empresarios deben siempre tener una visión clara de su personal y el modo en el que ejecutan las tareas asignadas; es así que el talento humano se vuelve fundamental para el desarrollo de la misma; con estas características el talento humano se vuelve la combinación de varias cualidades o aspectos de sus integrantes, donde además intervienen el compromiso, la autoridad y los conocimientos. (Batista, 2012)

Sin el adecuado control y manejo del recurso humano, es imposible conseguir lo mejor que una determinada persona puede dar, éste debe de ser administrado de acuerdo a la dirección y coordinación con el fin de potenciar sus habilidades en beneficio de la compañía. La administración del talento humano es de tipo multidisciplinario, puesto que necesita para su funcionamiento de variadas fuentes de conocimiento. La importancia de su función radica en las derivaciones de las funciones laborales o de administración del personal enfocándose desde los siguientes aspectos:

- Armonía de las relaciones laborales
- Nivel de las competencias.
- Condiciones de vida.
- Ambiente.

- Niveles de producción y competitividad.
- Obligaciones y derechos de los empleados.

Por esto la búsqueda del mejoramiento de la contribución hacia la organización por parte del personal es el principal objetivo de la gestión de los recursos humanos, siempre enmarcado dentro de acciones éticas y socialmente responsables. (Grupo Simbios, 2013)

1.2.1.2. El Talento humano y su papel en las organizaciones.

La visión y acción estratégica de las organizaciones se encuentran creciendo en la actualidad, gracias a la colaboración de los integrantes del proceso productivo, en el que cada uno aporta algún recurso a su disposición; en este caso, los empleados brindan sus capacidades, conocimientos y habilidades para el desarrollo ideal de la empresa.

El recurso humano es visto como un socio fundamental de las empresas, ya que aporta diversas cualidades como: conocimientos, capacidades indispensables, habilidades y la inteligencia, factor fundamental para la acertada toma de decisiones que permitan conseguir los objetivos generales de la institución. (Bailón, 2013). Por todo esto el recurso humano se vuelve el capital intelectual de una organización, ocasionando el éxito en aquellas que lo saben explotar, tratando a sus integrantes como parte integral de la empresa y no solamente como empleados que prestan sus servicios a cambio de un sueldo, sin dejar mayor aporte. (Chiavenato, 2009)

1.2.1.3. Principales procesos de gestión de talento.

Existen seis procesos que contribuyen para el correcto manejo de la gestión del talento humano, éstos son:

- 1) Admisión, división y selección de personal (división de reclutamiento y selección de personal):** Se busca a las personas indicadas para formar parte la institución, aquí se encuentran los procesos destinados para incluir nuevos elementos en la empresa, por medio de sociólogos o psicólogos.

- 2) **Aplicación de personas (división de cargos y salarios):** Se busca saber lo que deben hacer las personas que pertenecen a la institución, posee mecanismos para orientar, diseñar actividades y acompañar en el desempeño de los trabajadores; se realiza el análisis y evaluación del desempeño de los empleados.
- 3) **Compensación de personas (división de beneficios sociales):** Las acciones sobre cómo se compensará a los empleados, se aplican procesos que sirvan para motivar y satisfacer las necesidades más sentidas; se encuentran incluidos los beneficios sociales y recompensas en la remuneración.
- 4) **Desarrollo de personas (división de capacitación):** Se busca la manera para generar un desarrollo en los empleados, tanto en el ámbito personal como profesional.
- 5) **Mantenimiento de personas (división de higiene y seguridad):** Persigue retener a las personas en el trabajo, buscando estrategias para conseguir el fin; se realizan procesos que creen condiciones psicológicas y ambientales que satisfagan las necesidades de los trabajadores.
- 6) **Evaluación de personas (división de personal):** Busca determinar qué es cada uno de los empleados y qué es lo que hacen dentro de la institución; los procesos están diseñados para controlar y verificar los resultados generados por el personal.

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

1.2.1.4. Evaluación del desempeño.

El desempeño laboral se define como el grado de ejecución que el trabajador alcanza dentro del logro de las metas en la organización, establecidas dentro de un tiempo estimado. También se puede expresar como: la eficacia del personal que labora dentro de cada organización, la que es

requerida por la institución, operando el individuo con gran satisfacción y labor ocupacional. (Chiavenato, 2002)

Para Byars & Rue (1996) la evaluación de desempeño es un proceso que va destinado a establecer y comunicar a los empleados la forma en que se encuentran desarrollando su trabajo y elaborar planes que contribuyan a realizar mejoras.

Mientras que para Puchol (1995) la evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, orgánico, sistemático y en cascada, de la expresión de juicios acerca del talento humano de una determinada organización, en cuanto a su trabajo habitual, el mismo que pretende sustituir los juicios ocasionales formulados de acuerdo con los más variables criterios.

Es de esta manera que el desempeño y producción de un empleado resulta de la combinación de su comportamiento con los resultados que genera, con lo que se establece que se debe modificar en primera instancia lo que se hace, para poder observar y medir dicha acción. El desempeño determina el rendimiento en el campo laboral, lo que se traduce en la capacidad del individuo para producir, elaborar, hacer, generar y acabar el trabajo utilizando menor cantidad de tiempo, esfuerzo y con mayor calidad.

1.2.1.5. Métodos de evaluación del desempeño

Para lograr la medición de las fortalezas y debilidades de cada uno de los trabajadores de una empresa, las organizaciones recurren a métodos de evaluación del desempeño, con el fin de direccionar las acciones que se tomarán en sus programas de gestión, para el impulso de las actividades de gestión humana.

Los tres tipos de evaluación del desempeño más sobresalientes son:

Evaluación de 90 grados: Es el tipo de evaluación que realiza un jefe a un subordinado.

Evaluación de 180 grados: Es el tipo de evaluación donde el personal es evaluado por su jefe, sus compañeros y, eventualmente, por los clientes.

Evaluación de 360 grados: Este tipo de evaluación se emplea, con la finalidad de que el empleado tenga conocimiento de su desempeño dentro de la empresa desde todas las perspectivas: jefe, compañeros, clientes internos, clientes externos, subordinados, etc. (Mondy & Noe, 2010)

1.2.1.6. Inteligencia emocional y desempeño laboral.

Los sentimientos y emociones se han tornado temas de estudio muy importantes formando el término Inteligencia Emocional en el campo organizacional. La inteligencia emocional es la capacidad de conocer y manejar adecuadamente los sentimientos propios de cada ser humano, enfrentar o interpretar los sentimientos de los demás, ser eficaz en la vida y sentir satisfacción, aunque también crear malos hábitos que perjudiquen la productividad y desempeño laboral de cada uno. La inteligencia emocional se fundamenta en cinco aptitudes básicas que se encuentran divididas en sociales y personales, éstas son: autorregulación, empatía, autoconocimiento, habilidades sociales y motivación. (Goleman, 2012)

1.2.1.7. Elementos del desempeño laboral.

El desempeño laboral se ve afectado por varios factores, elementos, características, habilidades o competencias pertenecientes a los conocimientos, capacidades y habilidades que una persona debe aplicar y demostrar en el desarrollo de su actividad laboral. Según Davis y Newstrom (1999), la adaptabilidad, iniciativa, comunicación, trabajo en equipo, conocimientos, desarrollo de talentos, estándares de trabajo, potencian el diseño del trabajo y maximizan el desempeño.

1.2.1.8. Proceso de evaluación de desempeño.

El proceso para la evaluación del desempeño, según Cabello (2012), se define de la siguiente manera de acuerdo con las funcionalidades más importantes:

- 1) **Plan evaluación de desempeño:** Establece objetivos, responsabilidades, actividades y periodos de tiempo para así poder crear un esquema de trabajo organizado y planificado que permita ejecutar la evaluación de desempeño.
- 2) **Plan de evaluación individual:** Este paso es para controlar la evaluación individual, así como gestionar las entrevistas del supervisor con el empleado y las de los colaboradores. Además sirve para la elaboración del respectivo informe final de evaluación individual y para actualizar las habilidades y competencias requeridas para el empleado.
- 3) **Catálogo de cargo y puestos:** Levantar todos los cargos que serán evaluados en cuanto a desempeño, tomando en cuenta las condiciones del puesto de trabajo.
- 4) **Asignación de empleados a cargos y puestos:** Se refiere a la asignación o ubicación de responsabilidades de una persona respecto a la identificación de sus capacidades posteriores a un proceso de evaluación de desempeño.

Para Werther & Davis (2008), existen además otras funcionalidades ponderadas s en cuanto al comportamiento organizacional; éstas son:

- 5) **Validación de la evaluación:** Existen varios métodos que deben ser aprobados por una autoridad de la empresa, entre estos podemos encontrar: la escala gráfica, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos, la jerarquización, la forma narrativa y la comparación por pares.
- 6) **Identificar al grupo objetivo:** Definir los cargos y puestos que serán evaluados y por qué motivo será realizada la evaluación de desempeño del personal.

- 7) **Ejecución:** Comunicar de manera adecuada la aplicación de la correspondiente evaluación del personal, esto para evitar que se susciten acciones negativas en torno al proceso.
- 8) **Procesar la información:** Para el procesamiento de la información se utilizan herramientas que permitan mostrar los resultados de una evaluación de desempeño, entre éstas se encuentran las escalas gráficas, de prevalencia, de dispersión, entre otras.
- 9) **Análisis de la información:** Es donde se observan los resultados obtenidos y se obtienen conclusiones del por qué han acontecido dichos resultados.
- 10) **Plan de acción o mejora:** Finalmente, se deben proponer acciones en base a las falencias o virtudes encontradas en la empresa. (Werther & Davis, 2008)

1.2.1.9. La teoría de Maslow.

En lo referente a las necesidades humanas, Maslow es el pionero, ya que en el año 1943 publicó la “Teoría de las Necesidades Humanas”, el cual se basa en la jerarquización de las necesidades. Para Maslow el crecimiento personal era la parte más importante para la motivación del ser humano; él se definía como un psicólogo humanista y creía que el ser humano se diferenciaba claramente de los demás organismos; las necesidades fisiológicas básicas en el ser humano, una vez satisfechas permiten que según las diferentes motivaciones de cada individuo sus conductas sean modificadas por sus aspiraciones de crecimiento personal. (Maslow, 2004)

El enfoque de Maslow se dirige en el análisis de la competencia y el logro, ya que para él las personas se encuentran en una búsqueda constante del crecimiento individual, dejando en segundo plano la satisfacción de las necesidades superficiales o básicas.

Gráfico 1. La Pirámide de Maslow



(Maslow, 2004)

En el gráfico que antecede se puede observar que las necesidades se presentan en dos tipos: las básicas o carenciales, entre las que se encuentran las fisiológicas, de pertenencia y amor, de estima y de seguridad; mientras que las otras son las de crecimiento o desarrollo, en éstas se encuentran todas aquellas que intervienen en la autorrealización.

Maslow cree que ninguna de las necesidades quedan totalmente satisfechas, así como si algunas de éstas poseen un alto grado de satisfacción pierden la capacidad de motivación, por lo que evolucionan al nivel siguiente de la pirámide; por esto para avanzar en los niveles de la pirámide es necesario satisfacer en gran medida el nivel anterior. Para lograr la motivación en una persona es importante identificar el nivel de la pirámide en que se encuentra para así observar las necesidades satisfechas e insatisfechas. (Maslow, 2004)

1.2.1.10. La Teoría de Likert.

Rensis Likert fue un psicólogo de origen norteamericano que trabajando para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan realizó investigaciones enfocadas a explicar el liderazgo y su influencia dentro de un ambiente laboral. Las investigaciones fueron en un principio desarrolladas dentro de una empresa aseguradora, siendo sus empleados el objeto de estudio de la misma; uno de los aspectos que se observaron fueron los diferentes tipos de liderazgo según los niveles de productividad, aquellos departamentos con mayor productividad contaban con estilos de liderazgo totalmente diferentes a aquellos en los que la productividad se encontraba a la baja.

En los departamentos de la empresa en los que la productividad tendía a presentar valores más elevados eran aquellos en los cuales los supervisores de área delegaban mayores responsabilidades, mostraban un interés genuino hacia la vida personal y el bienestar de los empleados, además de realizar una supervisión más flexible. Estas observaciones se vieron respaldadas con resultados similares en otros estudios, por lo que Likert llegó a la conclusión que cuando los supervisores mostraban un mayor interés por sus subordinados de manera personal más que por ser una tarea laboral, éstos aumentaban su productividad, ya que cuando la situación era a la inversa, los subordinados presentaban niveles bajos en su moral y un grado de satisfacción laboral pobre.

Likert creía que hay ciertas variables que intervienen de alguna manera en la relación entre el desempeño de las organizaciones y el liderazgo, estableciendo las siguientes:

- **Variables Causales:** Son aquellas variables que dan camino a los hechos y por ende a los resultados generados por la organización; estas variables son aquellas que pueden ser controladas por la administración como: las políticas de la organización, las decisiones, habilidades, estilos de liderazgo, conductas y la estructura organizacional.
- **Variables Intervinientes:** Son las que reflejan el clima interno de la institución y es debido a esto que afectan la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la

comunicación; entre las más destacadas se encuentran la lealtad, la motivación, la percepción y el desempeño.

- **Variables Finales:** Son los resultados obtenidos por la organización debido a las actividades que realiza; las variables aquí son dependientes, siendo éstas: calidad, nivel de costos, servicio, utilidades y productividad. (Vanegas, 2007)

1.2.1.11. Principales problemas en la evaluación del desempeño.

Durante la evaluación de desempeño se pueden presentar varios errores, los cuales no permiten que ésta se desarrolle con normalidad y ocasionan resultados incorrectos (Rivera, 2012). Los principales problemas que se suscitan son los siguientes:

- **Error de tendencia central:** Los empleados son clasificados por parte de sus supervisores en torno a la media existente en la empresa, sin tomar en cuenta el desempeño independiente de cada uno.
- **Error de contraste:** Los empleados son calificados comparándolos entre sí, en lugar de ser comparados en base a los estándares de desempeño; este tipo de error genera calificaciones altas en empleados que se encuentran en el promedio, pero que sobresalen porque sus compañeros se encuentran por debajo de éste.
- **Atribución falsa:** Es la tendencia a atribuir un buen desempeño a causas externas y un mal desempeño a causas internas; lo que quiere decir que si un empleado hace algo mal es totalmente su culpa, mientras que de realizar una labor de manera correcta, el mérito es de su jefe por ser un buen líder o porque recibió ayuda de alguien de la empresa.
- **Efecto halo:** Este se presenta al momento que un empleado causa una impresión positiva en una determinada área, por lo que se le otorga altas calificaciones en otras áreas. Es así como también al sólo tomar en cuenta determinadas áreas se puede ocasionar una mala

calificación por ser áreas en las que el empleado no se destaca, obviando aquellas en las que posee un mejor desempeño.

- **Error por indulgencia:** Es la tendencia de calificar a un empleado de manera más elevada de lo que su rendimiento justifica, lo que se da por varios factores, evitar una confrontación entre el supervisor (calificador) y el empleado, así como pensar de que darle una calificación más alta le motivará para alcanzarla realmente.
- **Significado percibido:** Es cuando no se tienen claros los criterios de calificación, esto se traduce cuando un empleado genera reportes sobre problemas de iniciativa, lo que puede tomarse como la necesidad de una asistencia constante, lo que no tiene nada que ver con la iniciativa.
- **Error de la experiencia reciente:** Sucede cuando sólo se toman los hechos recientes para calificar a un empleado, debido a la falta de documentación generada en un determinado periodo.
- **Error por severidad:** Es lo contrario al error por indulgencia, calificando al empleado por debajo de su rendimiento; el uso de estándares poco realistas o de comparación entre empleados nuevos y antiguos genera la aparición de este error.
- **Estereotipar:** Esto se refiere a aplicar las mismas generalizaciones para todos los miembros de grupos sociales específicos. El caso más representativo es el de género, siendo las mujeres evaluadas más negativamente que los hombres, sin importar si los dos están capacitados por igual para la realización de una determinada tarea.

1.2.2. Marco conceptual.

- **Evaluación:** La evaluación es el acto por el cual se estima, señala o calcula el valor de algo; es la determinación sistemática del mérito, valor y el significado de algo en función de criterios apegados a un conjunto de normas.

- **Desempeño:** Es la realización de las funciones propias de un determinado cargo, es el grado de desenvolvimiento que un individuo o cosa tiene con respecto a un fin esperado.
- **Talento Humano:** Son aquellas personas aptas para determinada ocupación, es decir, poseen habilidades, destrezas y experiencia necesarias para ésta.
- **Sistema:** Es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan por lo menos con un componente de éste; un sistema es un constructo compuesto por otros conceptos.
- **Proceso:** Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.
- **Indicadores:** Los indicadores son un instrumento para medir de manera cuantitativa o cualitativa, la cantidad de calidad que posee una actividad o un servicio.
- **Gestión:** representa la aceptación y ejercicio de múltiples actividades sobre un proceso
- **Inteligencia emocional:** es el conjunto de habilidades psicológicas que permiten manejar de manera equilibrada las emociones propias, entender las emociones de los demás, y permite usar esa información como guía de las acciones y pensamiento propios.
- **Empatía:** Es la capacidad de poder percibir las emociones de los demás para poder entender su accionar, o evitar acciones que puedan afectarles.
- **Productividad:** Es la relación que existen entre los productos obtenidos por un sistema y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1. Metodología general.

2.1.1. Nivel de estudio.

Según el estado en el que se encuentre el conocimiento sobre el tema a investigar y del enfoque que se le quiera otorgar al mismo dependerá el tipo de estudio a utilizarse, por lo que se describirá brevemente cada uno de ellos:

- **Estudio descriptivo:** Se utiliza para analizar de qué manera es y cómo se presenta un determinado fenómeno y los componentes del mismo; otorga la capacidad de realizar un estudio por medio del análisis de uno o varios de sus atributos. (Ramirez, 2006)

- **Estudio exploratorio:** Es por medio de este estudio que se puede acceder al primer nivel de investigación de un problema, el objetivo es formular un problema en particular para desarrollar de forma más precisa una investigación o establecer una hipótesis. Este es mayormente utilizado cuando el objeto de estudio ha sido poco estudiado o no lo ha sido antes. (Ramirez, 2006). Este se ha elegido debido a que se parte de un problema para la realización de la investigación, con el objetivo de corroborar la hipótesis generada con anterioridad; también por ser un tópico que posee pocas fuentes de información y carece de investigaciones previas de similares características, por lo que es necesario efectuar un levantamiento de información que ayude a la consecución de los resultados esperados.

- **Estudio explicativo:** Es aquel que busca determinar los motivos o causas por los que se suscita un fenómeno, los estudios enfocados de esta manera requieren una alta capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Se enfoca a comprobar hipótesis causales de tercer grado. (Ramirez, 2006)

2.1.2. Modalidad de investigación.

Este estudio será utilizado puesto que para la realización de la propuesta se deben conocer las razones que ocasionan los inconvenientes existentes dentro de la organización. Se empleará la investigación de campo, la misma que se realizará en la ciudad de Guayaquil, contando con las siguientes herramientas para el levantamiento de información:

- Entrevista
- Encuesta

La modalidad será llevada a cabo mediante un estudio de campo, el mismo que se realizará dentro de la institución Unidad Renal Sur – Pasal y por ende los participantes serán sus empleados. Asimismo, la modalidad aplicada en este trabajo será **proyecto de desarrollo**, debido a que se basará en la investigación de las necesidades de la Unidad Renal Sur – Pasal para el diseño de una propuesta de sistema de evaluación de desempeño que sirva de apoyo para analizar las necesidades de los empleados y así dirigir acciones que los motiven a explotar su máximo rendimiento. El uso de las dos herramientas seleccionadas permitirá obtener datos que brindarán una visión clara de la situación actual de la Unidad Renal Sur – Pasal. Estos datos serán procesados posteriormente por los métodos elegidos para el efecto.

2.1.3. Método.

El método a emplearse es el inductivo - deductivo, ya que aportará mediante el establecimiento de conclusiones de la información encontrada. En un principio el método deductivo proporcionará una conexión con los conceptos que llevarán al razonamiento de los acontecimientos generados; finalizando, por medio del método inductivo la investigación se podrá enlazar con la problemática estudiada. (Aguilar, 2013)

2.1.4. Población y muestra.

Considerando que la Unidad Renal Sur Pasal es una empresa pequeña, con un número reducido de colaboradores; y que el diseño del sistema de evaluación va enfocado hacia toda la organización, se toma como muestra a totalidad de su población. A continuación se presenta su distribución en función de los cargos tanto ejecutivos como operativos que forman parte de la investigación:

Tabla 1. Distribución de la población de la Unidad Renal Sur-Pasal.

Director Técnico	1
Gerente	1
Médicos	6
Enfermeras	29
Técnicos	3
Administrativos	17
TOTAL	57

Fuente: Unidad Renal Sur-Pasal

Elaborado por: Autora

Según lo observado en la tabla 1, la Unidad Renal Sur – Pasal está conformada por un total de 57 personas. Para este efecto, es importante hacer una segmentación entre los horarios del personal administrativo y médico, tomando en cuenta que éstos últimos tienen horarios rotativos, tal como se presenta en el siguiente detalle:

Tabla 2. Personal que labora en el Turno 1 – Unidad Renal Sur – Pasal.

TURNO	HORARIO	CARGO	PERSONAL LABORANDO
1	8:30 – 17:30	Director Técnico - Gerente – Personal Administrativo	19
1	8:30 – 13:30	Médicos	2
1	8:30 – 13:30	Enfermeras	10
1	8:30 – 13:30	Técnicos	1
		TOTAL	32

Fuente: Unidad Renal Sur-Pasal

Elaborado por: Autora

Tabla 3. Personal que labora en el Turno 2 – Unidad Renal Sur – Pasal.

<i>TURNO</i>	<i>HORARIO</i>	<i>CARGO</i>	<i>PERSONAL LABORANDO</i>
2	13:30 – 18:30	Médicos	2
2	13:30 – 18:30	Enfermeras	10
2	13:30 – 18:30	Técnicos	1
<i>TOTAL</i>			<i>13</i>

Fuente: Unidad Renal Sur-Pasal

Elaborado por: Autora

Tabla 4. Personal que labora en el Turno 3 – Unidad Renal Sur – Pasal.

<i>TURNO</i>	<i>HORARIO</i>	<i>CARGO</i>	<i>PERSONAL LABORANDO</i>
3	18:30: 23:30	Médicos	2
3	18:30: 23:30	Enfermeras	9
3	18:30: 23:30	Técnicos	1
<i>TOTAL</i>			<i>12</i>

Fuente: Unidad Renal Sur-Pasal

Elaborado por: Autora

2.1.5. Instrumentos de la investigación.

- **La encuesta:** es el instrumento primordial de la investigación, puesto que clarifica los criterios aportados por la muestra sobre la implementación de un diseño de sistema de evaluación del desempeño del personal y las consecuencias de la realización de éste en la Unidad Renal Sur – Pasal.
- **La entrevista:** por medio de la entrevista se podrá recoger opiniones, sugerencias, criterios e ideas que faciliten llegar a conocer con mayor profundidad los problemas presentes en el estudio y entender más eficazmente los motivos en los que se basa la importancia de implementar un sub sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur - Pasal.

2.1.6. Procesamiento de datos.

Posterior a la aplicación de la encuesta por medio de un cuestionario y la respectiva entrevista, se desarrolla la parte matemática por medio de la estadística descriptiva mediante el uso de la herramienta Microsoft Excel. El procesamiento de datos se lleva a cabo de la siguiente manera.

1. **Tabulación de información:** Para la tabulación de la información se tomaron las encuestas físicas, lo que permitió obtener resultados que reflejaron las carencias y fortalezas de la institución en lo referente al desempeño de los empleados.
2. **Interpretación gráfica de resultados:** Una vez obtenidos los resultados de cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta se hizo uso de gráficos de tipo pastel y tablas para que la información presente sea fácilmente comprendida.
3. **Análisis de la información:** Finalmente, se analizaron cada uno los resultados obtenidos para generar una conclusión individual; estas conclusiones permitieron establecer una conclusión general sobre la situación actual de la Unidad Renal Sur-Pasal.

2.2. Metodología específica.

2.2.1. Sistema de evaluación del desempeño.

Es un sub sistema que se utilizó para medir el rendimiento y objetivos propuestos de manera individual. Permite medir sistemáticamente y de manera objetiva el comportamiento y rendimiento profesional vinculado a la consecución de resultados; es efectivo para encontrar problemas existentes en temas de integración de los empleados dentro de la organización, además identifica las debilidades, fortalezas y capacidades de manera general. Los factores que se evalúan son los siguientes:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Capacidad de síntesis
- Estabilidad emotiva
- Capacidad analítica (Matos, 2013)

Los pasos de la metodología específica a aplicarse son los siguientes:

1. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad Renal Sur – Pasal en cuanto a la evaluación de su talento humano.
2. Definición de los elementos a ser empleados en la evaluación del desempeño del talento humano de la Unidad Renal Sur – Pasal.
3. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur- Pasal.

CAPÍTULO III

RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.

3.1. Diagnóstico.

3.1.1. Diseño de la encuesta de diagnóstico.

La presente encuesta se ha elaborado a través de la identificación de variables que ayudarán a determinar aspectos claves para el diseño de una propuesta de evaluación de desempeño para el personal de la Unidad Renal Sur – Pasal. Es importante mencionar que la encuesta estuvo dirigida a las 57 personas que laboran dentro de la institución, considerando los diferentes cargos que desempeñan en los 3 turnos hábiles. A continuación se explica la forma en que se esquematizó el cuestionario:

- El objetivo de la encuesta se basó en el alineamiento de la información levantada, hacia los objetivos de investigación considerando que lo que se pretende es diseñar una propuesta para implementar un sistema de evaluación de desempeño en la Unidad Renal Sur – Pasal. Por esta razón, lo que se busca es establecer procesos claves que faciliten el diseño de este sistema a fin de mejorar la gestión del talento humano.
- Adicionalmente, se consideraron aspectos que definan el perfil básico del encuestado, tales como: género, edad, formación académica, estado civil, turnos, área/cargo que desempeña y antigüedad con el propósito de relacionar estos aspectos con su nivel de desempeño, de manera que se pueda hacer una diferenciación de los resultados obtenidos, acorde a las variables descritas previamente.
- Finalmente, las preguntas fueron formuladas acorde a la identificación de las siguientes variables:

Tabla 5. Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta.

<i>VARIABLE</i>	<i>SUBVARIABLE</i>
1. Diagnosticar la situación actual de la Unidad Renal Sur – Pasal en cuanto a la evaluación de su talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones realizadas. • Frecuencia de las evaluaciones. • Satisfacción de los empleados.
2. Identificar los elementos a ser empleados en la evaluación del desempeño del talento humano de la Unidad Renal Sur – Pasal.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Comunicación • Solución de conflictos
3. Aspectos que se deben tomar en cuenta en la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur- Pasal.	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud al cambio • Programas de formación

Elaborado por: Autora

En base a lo antes indicado se generó una encuesta que permita obtener información de primera mano, la cual puede ser encontrada en el Anexo 1.

3.1.2. Diseño de la entrevista.

El diseño de la entrevista está enfocado para personas expertas en el tema de Recursos Humanos y específicamente en el diseño de sistemas de evaluación de desempeño puesto que se busca obtener recomendaciones de factores claves a ser considerados en el diseño de la propuesta para la Unidad Renal Sur – Pasal. Para este efecto, dentro del perfil del entrevistado se tomó en cuenta al Gerente, así como también al Director Técnico de la Unidad Renal Sur – Pasal.

- El objetivo de la entrevista fue diseñado tomando en cuenta la experiencia que pudieran aportar las personas involucradas, con la finalidad de establecer componentes que necesariamente deben incluirse o excluirse de un sistema de evaluación de desempeño y que, proporcionarán información relevante para determinar los objetivos que se desean

conseguir mediante el diseño de una propuesta de implementación de un sistema de evaluación del desempeño.

- Además, dentro de la entrevista se formularon preguntas básicas sobre el perfil del entrevistado, tales como: edad, cargo que desempeña y experiencia, para determinar que las variables se alineen con los objetivos de la empresa, y tener la certeza de que los elementos a considerarse en la propuesta para la Unidad Renal Sur – Pasal, son los más adecuados.
- Para este efecto las preguntas fueron formuladas en relación a las siguientes variables:

Tabla 6. Definición de variables y subvariables para el diseño de la encuesta.

<i>VARIABLE</i>	<i>SUBVARIABLE</i>
1. Establecer la importancia de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Aportes de la evaluación del desempeño • Beneficiarios directos e indirectos. • Incidencia de la evaluación del desempeño en las empresas
2. Determinar los elementos claves que debe contener un sistema de evaluación de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración del sistema. • Enfoque del sistema. • Monitoreo del sistema.
3. Identificar los principales errores que suelen cometerse en cuanto a la evaluación del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos no prioritarios • Falencias de los sistemas de evaluación del desempeño.

Elaborado por: Autora

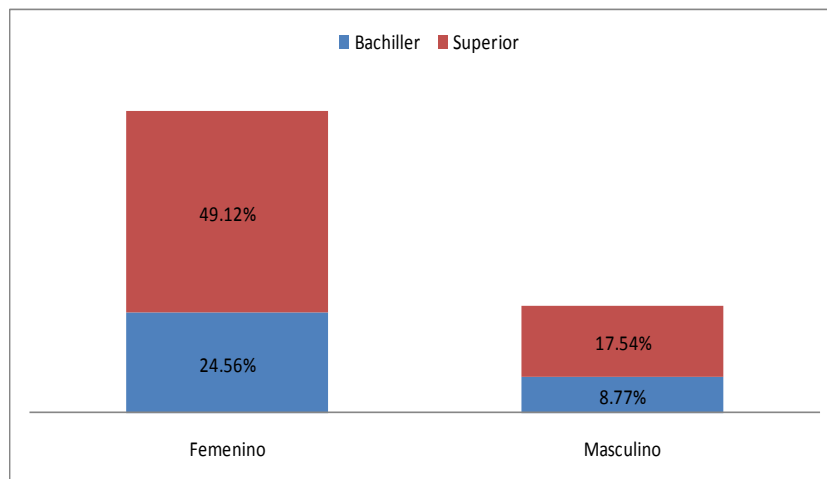
Estas variables fueron definidas con el objetivo de mostrar la relación entre el sistema de evaluación del desempeño con los beneficios y requerimientos para la correcta implementación del mismo. Se generó un formato de entrevista para obtener información de primera mano, el cual puede ser encontrado en el Anexo 2.

3.2. Resultados.

3.2.1. Resultados de la encuesta.

Por medio de la encuesta realizada a los 57 trabajadores de la Unidad Renal Sur-Pasal, con los datos llenados en la información básica de los encuestados sobre su formación académica y género, se puede determinar que el 73.68% de los empleados son de sexo femenino, mientras que, el 26.32% son de sexo masculino. De dichos porcentajes, el 49,12% de las mujeres poseen educación superior o universitaria, y un 24,56% sólo poseen título de bachillerato. En el caso de los hombres, el 17,54% de ellos poseen título de educación superior, y un 8,77% posee el título de bachiller. Lo que refleja un mayor porcentaje de mujeres profesionales laborando actualmente en la Unidad Renal. A pesar de esto, un porcentaje elevado de la totalidad de hombres laborando en las instalaciones también posee título universitario.

Gráfico 2. Formación Académica por Género.



Elaborado por: Autora

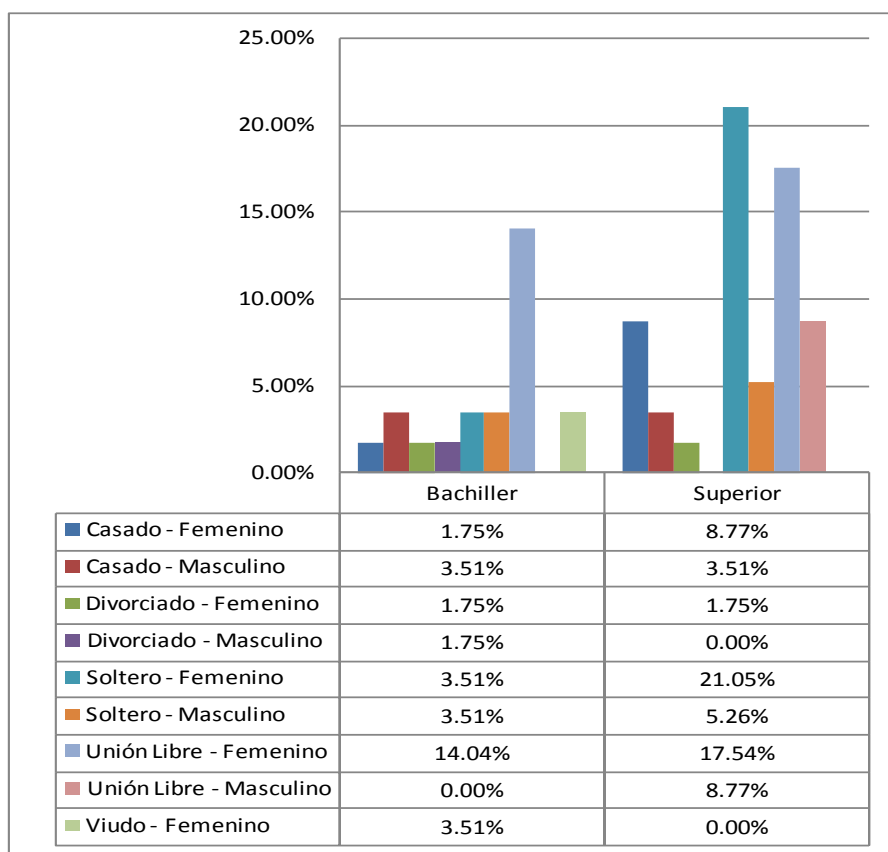
Fuente: Encuesta de identificación de aspectos claves realizada al personal de Unidad Renal Pasal Sur.

Mediante la encuesta, con los datos llenados en la información básica de los encuestados sobre su formación académica, género y estado civil, se puede constatar que la mayoría de personal femenino, con título superior, tiene como estado civil soltera o en unión libre, mientras que, en el caso de los hombres, los porcentajes más altos con título superior son trabajadores en

unión libre o casados. También se registra un alto porcentaje de personal de sexo femenino soltero con título de bachillerato. Cabe indicar que el porcentaje de mujeres que son viudas sólo poseen título de bachillerato, mientras que todos los hombres que se registran en unión libre poseen título universitario.

Este tipo de resultados podrían considerarse como un indicador de la disponibilidad de capacitarse que poseen las mujeres solteras o que están en unión libre, contra las mujeres casadas o divorciadas que podrían tener hijos que les impidan mantenerse fuera del hogar en horarios diferentes a los de las horas laborables, caso que no se refleja en los hombres, pues poseen porcentajes igualitarios con relación a su educación sin encontrar un factor determinante en su estado civil.

Gráfico 3. Formación Académica por Género y Estado Civil.



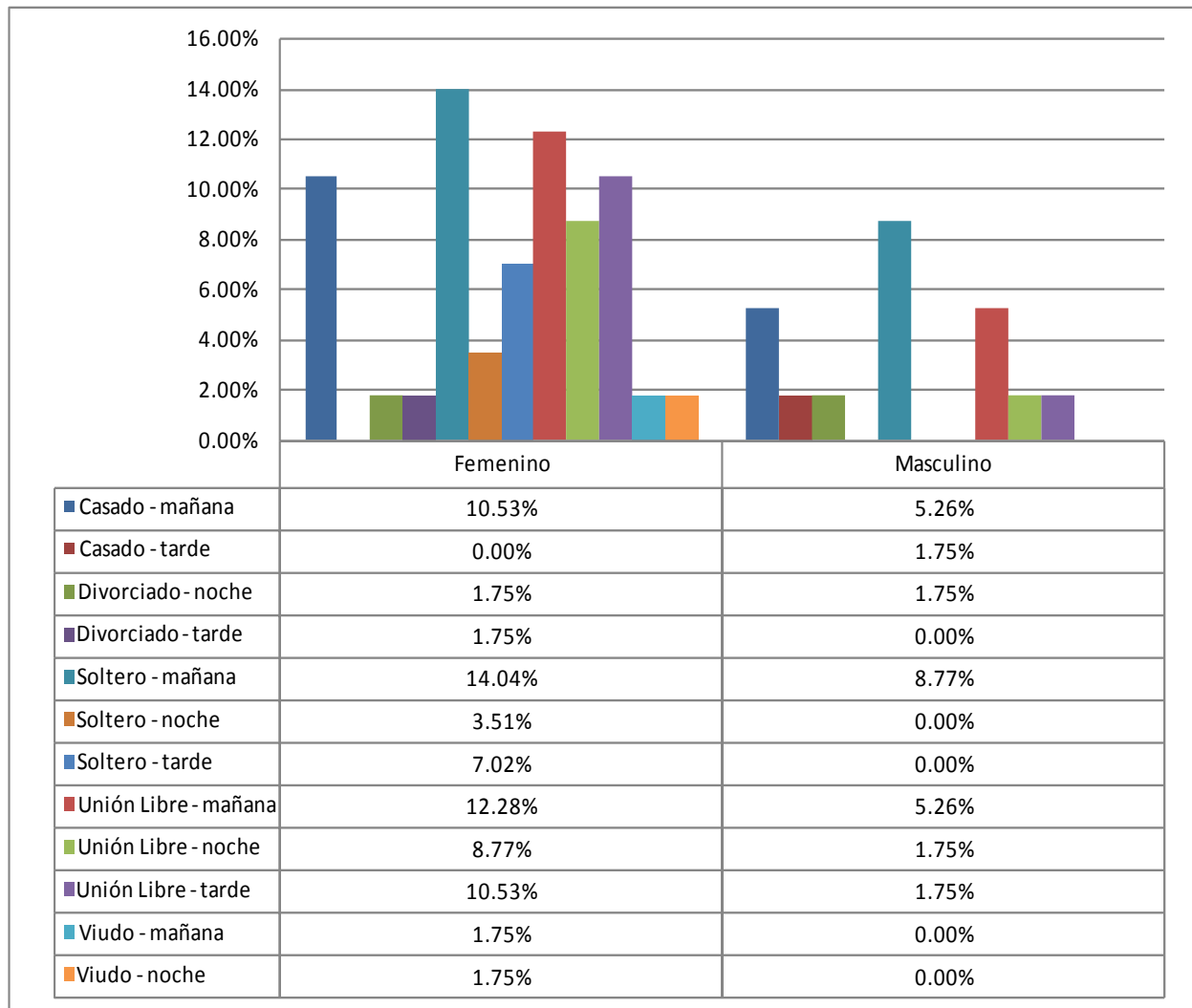
Elaborado por: Autora

Fuente: Encuesta de identificación de aspectos claves realizada al personal de Unidad Renal Pasal Sur.

Mediante los resultados obtenidos sobre el estado civil del personal, sus turnos de trabajo y su género, se pudo determinar que, del porcentaje femenino evaluado se puede evidenciar que su

estado civil no influencia en su horario pues la mayoría en todos los estados civiles prefieren el turno diurno, y únicamente las mujeres en unión libre, prefieren también el horario de la tarde, posiblemente por diversos factores, como puede ser: estudios, cuidado de su pareja, cuidado de los hijos, etc.; mientras que, en el caso de los hombres, existe una incidencia igual en el horario diurno pero de manera equitativa en los demás horarios, ya sea, vespertino o nocturno.

Gráfico 4. Estado Civil por Turnos y por Género.



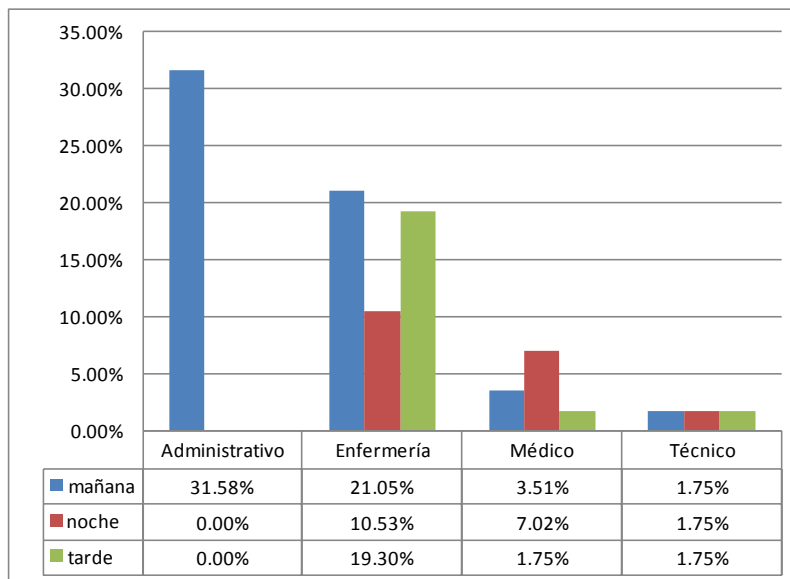
Elaborado por: Autora

Fuente: Encuesta de identificación de aspectos claves realizada al personal de Unidad Renal Pasal Sur.

Analizando los resultados de la encuesta sobre los cargos del personal y el turno en el que laboran, se pudo constatar que, como es normal en la mayoría de las empresas, el personal

administrativo trabaja en horario diurno, pues son las horas normales designadas para trámites, citas, información y atención al cliente por parte de este departamento de las empresas. La mayoría de personal en el área de enfermería trabaja en horario diurno o vespertino, mientras que se registra un bajo porcentaje de personal de enfermeras en el horario nocturno. Por el contrario, la mayoría del personal médico de la Unidad Renal se desempeña en el horario nocturno y existe un bajo porcentaje en los horarios diurnos y vespertinos. El total de personal técnico se distribuye igualmente entre los tres turnos.

Gráfico 5. Distribución de la Población por Cargos y por Turnos.



Elaborado por: Autora

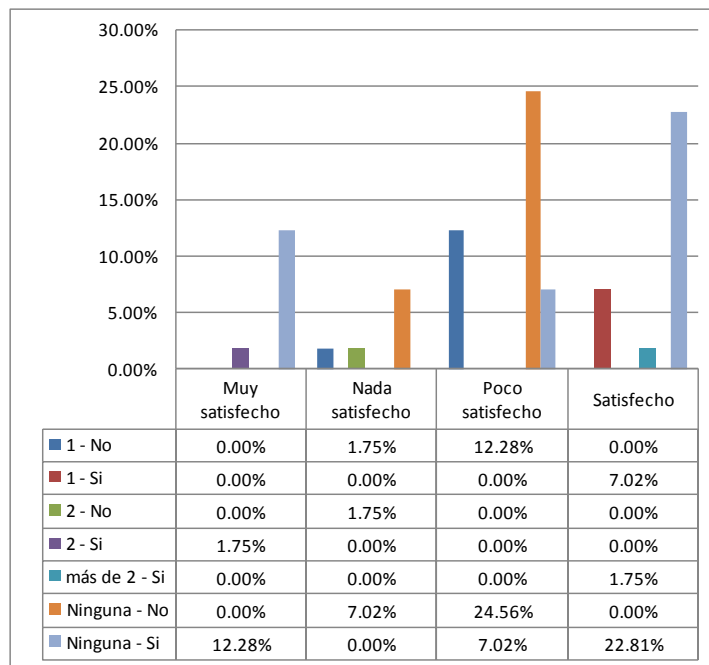
Fuente: Encuesta de identificación de aspectos claves realizada al personal de Unidad Renal Pasal Sur.

De acuerdo a la encuesta realizada, se efectuó el análisis de las preguntas 1, 3 y 4 de la encuesta desarrollada, según anexo, referente a la satisfacción de los empleados con su trabajo, el número de capacitaciones recibidas, y su satisfacción con respecto al sueldo que reciben. Del porcentaje que ha recibido una capacitación y no está satisfecho con su sueldo, el 1,75% mencionó sentirse nada satisfecho con su puesto de trabajo, mientras que un 12,28% mencionó estar poco satisfecho con su empleo, lo que podría ser ocasionado por el poco reconocimiento laboral y por no sentir un crecimiento profesional en la empresa. La totalidad de empleados que respondieron estar de acuerdo con su remuneración pero que sólo han recibido una capacitación, mencionaron estar satisfechos con su puesto laboral, representando el 7.02% de los encuestados. El 1,75% de los encuestados que han recibido dos capacitaciones pero manifiestan que no están

contentos con su remuneración, respondieron que están nada satisfechos con su puesto laboral lo que podría significar que el salario es un factor mucho más determinante para los empleados que las capacitaciones laborales. En el caso de los empleados que han recibido dos capacitaciones y están contentos con sus salarios, un 1,75% de los encuestados, comentan estar muy satisfechos con sus puestos de trabajo.

Por otro lado, los empleados que no están contentos con su salario y no han recibido ninguna capacitación, contestan en un 24.56% que se encuentran poco satisfechos con sus puestos de trabajo y un 7.02% se encuentra nada satisfecho. Los empleados que no han recibido ninguna capacitación pero que están conformes con su salario reflejan estar satisfechos con su puesto de trabajo, siendo un 22.81% de los encuestados, y un 12.28% de los encuestados en las mismas condiciones mencionadas, se encuentran muy satisfechos; solo un 7.02% de las personas que están conformes con su sueldo mencionan sentirse poco satisfecho por la falta de capacitaciones.

Gráfico 6. Grado de Satisfacción Laboral con respecto a las Capacitaciones Recibidas.



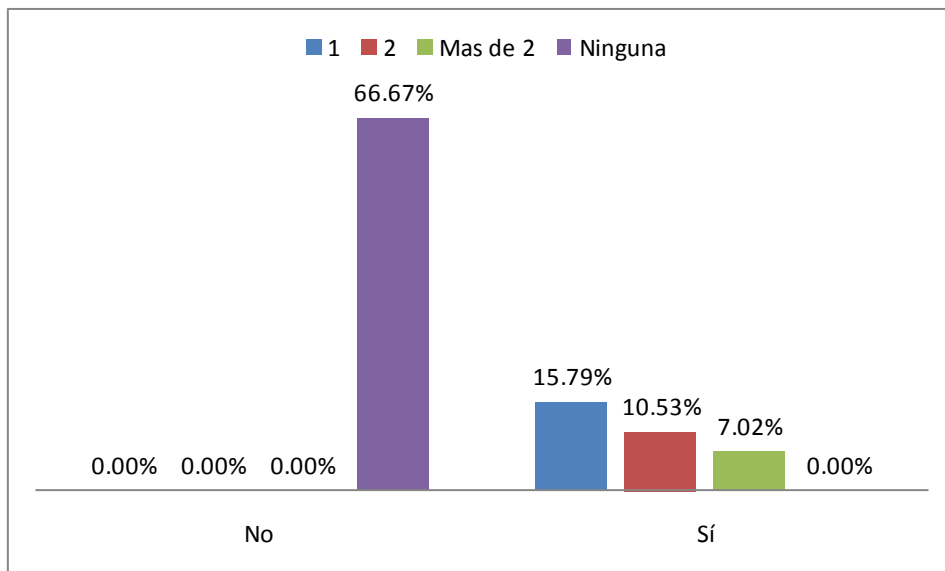
Elaborado por: Autora

Fuente: Encuesta de identificación de aspectos claves realizada al personal de Unidad Renal Pasal Sur.

En base a las preguntas 7 y 8 de la encuesta, se identificó que el 66,67% de los empleados no ha recibido ningún tipo de capacitación anual, mientras que del 33.34% que sí ha recibido

capacitaciones, el 15.79% ha tenido una capacitación anual, el 10.53% dos capacitaciones por año, y sólo el 7.02% ha recibido más de dos capacitaciones.

Gráfico 7. Número de Capacitaciones Recibidas Anualmente.



Elaborado por: Autora

Fuente: Encuesta de identificación de aspectos claves realizada al personal de Unidad Renal Pasal Sur.

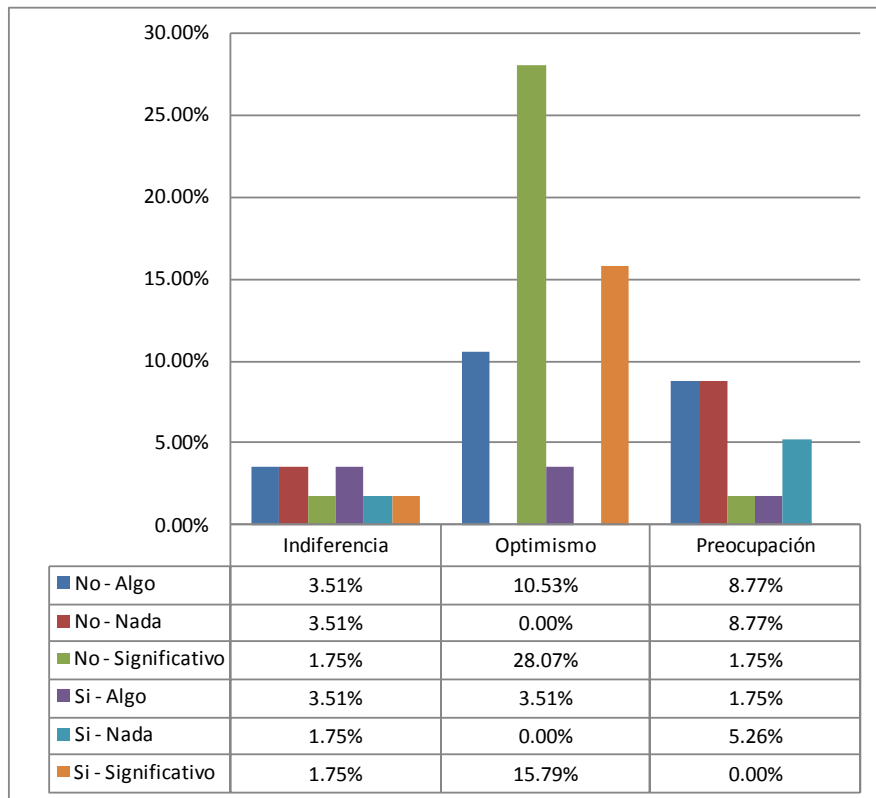
Se efectuó una pregunta sobre el fomento de la innovación y creatividad que estimula la ejecución del trabajo para los empleados, mediante las preguntas 17, 18 y 20 de la encuesta. El 66.67% de los encuestados respondió que no existe fomento de estas habilidades para la ejecución de su trabajo. De este porcentaje, el 7.02% mencionó que los cambios en los procesos les resultan indiferentes y que el empleo de un sistema de evaluación no cambiaría en nada o cambiaría muy poco su desempeño, mientras que el 1,75% cree que un sistema de esta índole proporcionaría un cambio significativo a su desempeño laboral; el 10.53% mencionó que lo llena de optimismo los cambios que se efectúen en los procesos pero que considera que un sistema de evaluación no cambiará en nada el desempeño de los empleados.

Por el contrario, el 28.07% cree que el sistema efectuará un cambio significativo en los empleados lo cual le genera optimismo; el 17,54% de los encuestados mencionó que los cambios le proporcionan sentimientos de preocupación al no sentirse capacitados adecuadamente para la ejecución de los nuevos procesos y consideran que en poco o nada cambiará el desempeño

mediante un sistema de evaluación; sólo el 1.75% de los empleados a los que les causa preocupación los cambios en los procesos, creen que el sistema de evaluación implicará un cambio significativo en el desempeño pues les gustaría estar mejor capacitados.

Del 33.33% de encuestados que sienten que son motivados para emplear innovación y creatividad en la ejecución de sus funciones, el 5.26% de los encuestados consideran que un sistema de evaluación no generaría ningún o poco impacto en el desempeño de los empleados y consideran que los cambios en los procesos les generan indiferencia, únicamente el 1,75% considera que el sistema de evaluación causará un efecto significativo; el 3.51% considera que en algo podría cambiar la implementación de un sistema de evaluación en el desempeño de los empleados y el 15.79% considera que el cambio será significativo, por lo cual les genera optimismo. El 7.01% mencionó que, según su perspectiva, el sistema no cambiará en nada o en muy poco el desempeño y manifiestan que los cambios le genera preocupación.

Gráfico 8. Percepción sobre la Disposición a Implementar Evaluaciones de Desempeño.



Elaborado por: Autora

Fuente: Encuesta de identificación de aspectos claves realizada al personal de Unidad Renal Pasal Sur.

3.2.2. Resultados de las entrevistas.

Entrevista realizada al Gerente de la Unidad Renal Sur – Pasal, el 15 de Febrero de 2015 por María Rosa Rodríguez.

El Gerente de la Unidad Renal Sur – Pasal indica que su nivel de conocimiento sobre la implementación de sistemas de evaluación del desempeño es medio. Al inicio del negocio no se valoró la necesidad de un sistema de este tipo por la cantidad reducida de empleados que se manejaban, no mayores a 20 personas, porque además existía un ambiente de trato directo con los trabajadores. A medida que la empresa creció y el número de empleados aumentó, existió la necesidad de evaluar al personal pero el factor económico resultó un impedimento por los costos de contratación de un evaluador externo y es hasta ahora uno de los principales problemas, así como la falta de disposición de los empleados, y la falta de tiempo para una evaluación eficaz.

Según el Gerente de la Unidad Renal Sur – Pasal, los beneficiarios directos de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño son el empleador y los empleados, y los beneficiarios indirectos son los usuarios. Al existir un sistema de esta índole, en la empresa se obtiene una mejora en la comunicación que existe entre la alta gerencia y los empleados al tomar conciencia de los deberes y derechos que existen por ambas partes, fomentando la motivación en el área laboral, ya que no existen malos entendidos, el trabajador se concientiza sobre lo que se espera de él, cómo lograrlo y los beneficios que implicaría alcanzar un óptimo desempeño en la ejecución de sus tareas. Indirectamente, los usuarios se benefician mediante la retroalimentación que se obtiene, gracias a la evaluación, pues esto derivará en una mejora por parte de los empleados que se reflejará en la atención al cliente.

También indica que el uso de un sistema de evaluación del desempeño se aplica, dependiendo del tamaño de la empresa, pues en organizaciones pequeñas es común el trato directo entre jefes y empleados, lo que permite una evaluación y retroalimentación constantes, pero en empresas medianas y grandes, el volumen de empleados no permite un contacto de esa índole, por lo que es necesario un sistema que controle el desenvolvimiento de cada empleado en su área.

Los aspectos que debe tener un sistema de evaluación del desempeño idóneo, según su criterio, son: determinar los objetivos que se quieren lograr mediante la evaluación, la metodología de evaluación, los puntos clave de evaluación, los periodos de tiempo en los que se debe evaluar y los criterios sobre los cuales basará su evaluación.

El uso de indicadores para la evaluación del desempeño es fundamental y deben ser escogidos siguiendo los objetivos que se desean alcanzar. Estos indicadores podrían ser: nivel de ausentismo, rotación del personal, número de pacientes atendidos contra número de pacientes registrados mensualmente, grado de satisfacción con el salario percibido, etc. También señala que los problemas que podrían enfrentar en la implementación del sistema podrían ser: falta de información suficiente para determinar el desempeño de los trabajadores, comparar el desempeño entre trabajadores y no por los estándares especificados, cuando se tienen sesgos de percepción. Se puede considerar a un sistema de evaluación como deficiente si únicamente se limita a controlar y no genera retroalimentación para los empleados y evaluadores o sino muestra mejoras en las evaluaciones posteriores.

Entrevista al Director técnico de la Unidad Renal Sur – Pasal, el 15 de Febrero de 2015 por María Rosa Rodríguez.

En la entrevista con el Director Técnico de la Unidad Renal Sur – Pasal, él relata que su conocimiento sobre la implementación de un sistema de evaluación de desempeño es poco, debido a que su especialidad son los procesos médicos en los que se desenvuelve el negocio, pese a esto, menciona que alguno de los problemas que se pueden presentar al implementar un sistema de este tipo es la falta de presupuesto, al ser una empresa pequeña pero en expansión.

Considera que los principales beneficiados de la implementación de un sistema de evaluación serían los empleados, pues recibirían la retroalimentación necesaria para ejercer sus actividades óptimamente, además que se determinarían y especificarían sus responsabilidades evitando realizar trabajos que no les competen. También, los beneficiados indirectos serían los pacientes, pues la evaluación y control de los procesos de trabajo del personal derivarían en una mejora.

Señala que un sistema de evaluación debe ser considerado dependiendo el volumen de empleados que se manejan, pues en organizaciones pequeñas se puede conocer los puntos específicos en los que cada colaborador falla por simple observación. Mientras que en un ambiente con muchas personas es necesario la evaluación de todos los pasos implicados en los procesos para determinar dónde radican las fallas y si éstas son humanas o por falta de recursos, etc.

El Director Técnico considera que los aspectos que debe contener un sistema de evaluación son: los periodos de evaluación, los procedimientos que se llevarán a cabo, el orden jerárquico de evaluación, los antecedentes históricos de los empleados y una visión prospectiva. Además, el objetivo principal de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño debe ser el de obtener mejoras, fomentando los objetivos de la organización y los objetivos individuales de quienes componen la misma.

Para medir los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, destaca el uso de indicadores con los cuales se pueda evaluar aspectos como el desarrollo de las competencias en cada departamento, el porcentaje de cumplimiento con los objetivos establecidos de manera corporativa o por área funcional.

Cabe señalar que, en la entrevista, el Director contestó que se pueden considerar como errores en la implementación del sistema el tener prejuicios personales y que éstos se reflejen en el momento de evaluar, tener razones subconscientes como el ser muy benevolente al momento de calificar o demasiado estricto o generalizar la puntuación de un aspecto específico por un único evento bueno o malo. También resaltó que, según su percepción, un sistema puede ser considerado deficiente sino representa una motivación y un deseo de mejora en los trabajadores y, por el contrario, generar estrés laboral y un alto grado de tensión en el ambiente de la organización.

3.3 Presentación y Análisis de Resultados.

Para la correcta interpretación del diagrama de flujo que detalla el proceso de evaluación del desempeño se procede a explicar en un cuadro, el significado de la simbología empleada para la creación de dicho diagrama.

3.3.1 Diseño de un sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur – Pasal.

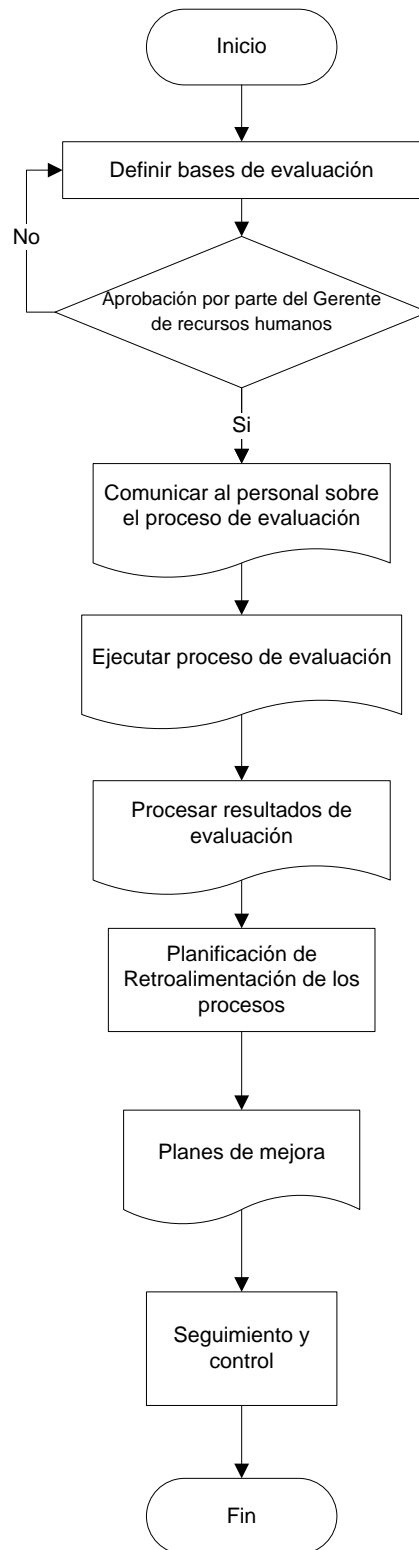
Tabla 7. Simbología empleada en el diagrama de flujo.

Parámetro	Significado
	El símbolo de inicio o fin es empleado para señalar el comienzo y la terminación de un proceso.
	El símbolo de actividad señala la acción o conjunto de acciones que deben ser ejecutadas en el proyecto.
	Este símbolo representa un momento de decisión en el proceso, el cual debe señalar dos acciones a seguir de acuerdo a la decisión tomada, ya sea, positiva o negativa.
	El símbolo de flecha indica la continuidad de las acciones o decisiones que se deben seguir en el proceso.
	Este símbolo represente la necesidad de un documento que valide la acción a tomar en el transcurso del proceso.
	El símbolo de "base de datos" se emplea para señalar la necesidad de creación de una base de datos en términos informáticos.

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, 2011)

3.3.1.1 Proceso de Evaluación.

Gráfico 9. Flujograma para el Proceso de Evaluación del Desempeño General.



Elaborado por: Autora

1. Definir bases de evaluación. Anexo 1 y 2.
2. Aprobación por parte del Gerente de Recursos Humanos. Anexo 3.
3. Comunicar al personal sobre el proceso de evaluación. Anexo 4.
4. Ejecutar proceso de evaluación. Anexo 5, 6, 7, 8.
5. Procesar resultados de evaluación. Anexo 9.
6. Planificación de retroalimentación de los procesos. Anexo 10.
7. Planes de mejora. Anexo 10.
8. Seguimiento y control. Anexo 11.
9. Fin

3.3.1.2. Políticas.

Las políticas son los parámetros bajo los cuales deberán ejecutarse las acciones del proceso de evaluación del desempeño, las mismas que se determinaron durante una reunión de trabajo mantenida entre el Gerente de Recursos Humanos de la Unidad Renal Pasal Sur, el Gerente Administrativo y la Autora de este documento, como medida para solventar los problemas detectados en base a la investigación presentada en este documento.

- a) El sistema de evaluación del desempeño debe ser ejecutado de manera semestral.
- b) El anuncio del comienzo del período de evaluación debe ser anunciado a los trabajadores de manera oral y escrita.
- c) Los sistemas de control y seguimiento deben ser realizadas de forma mensual.

3.3.1.3. Descripción.

Los pasos del proceso son definidos mediante un consenso entre el Gerente Administrativo de la Unidad Renal Pasal Sur, el Gerente de Recursos Humanos, y la Autora de este documento, evaluando las necesidades de aplicación del proyecto y determinando los responsables de cada una de las actividades planteadas, así como los registros necesarios para validar dicha actividad y la frecuencia en la cual se realicen.

Tabla 8. Pasos en Proceso para Evaluación de Desempeño.


Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
Definir bases de evaluación	Se define los parámetros sobre los cuales se evaluará a los empleados, en este caso el desempeño.	Área de Recursos Humanos		Semestral
Aprobación por parte del Gerente de Recursos Humanos	Pedir autorización para ejecutar el sistema de evaluación al Gerente de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	Formato de autorización	Semestral
Comunicar al personal sobre el proceso de evaluación	Emitir comunicados orales y escritos a todos los empleados sobre el inicio del proceso de evaluación	Área de Recursos Humanos	Formato de comunicado para empleados	Semestral
Ejecutar proceso de evaluación	Presentar el formato de encuesta de evaluación del desempeño a los trabajadores	Área de Recursos Humanos	Formatos encuesta de evaluación del desempeño	Semestral
Procesar resultados de evaluación	Recolectar los formatos de encuesta con sus respuestas y emitir formato de presentación de resultados	Área de Recursos Humanos	Formato de presentación de resultados	Semestral
Planificación de la retroalimentación de los procesos	Preparar formato de retroalimentación para entregar a empleados durante entrevistas individuales	Área de Recursos Humanos	Formato para proceso de retroalimentación	Semestral
Planes de mejora	Evaluar según entrevista y resultados de encuesta los requerimientos de los empleados para mejorar su desempeño y las actividades necesarias	Área de Recursos Humanos	Plan de acción	Semestral
Seguimiento y control	Llevar el control de mejoras o avances según lo acordado en la evaluación de desempeño	Área de Recursos Humanos	Formato de seguimiento y control	Semestral

3.3.1.4. Indicadores.

Los indicadores para la evaluación del desempeño del personal¹ que labora actualmente en la Unidad Renal Pasal - Sur fueron decididos mediante consenso entre el Gerente de Recursos Humanos y la Autora de este documento como principales parámetros que puedan determinar el cumplimiento eficiente de las actividades realizadas por cada miembro del personal médico, administrativo y técnico de la empresa.


¹ Ver en anexo 11 y 12 formatos propuestos para el seguimiento y evaluación del desempeño laboral.

Tabla 9. Indicadores de Evaluación para Médicos de la Unidad Renal Sur-Pasal.

 UNIDAD RENAL SUR – PASAL		
PROCESO: Evaluación del personal		
RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Recursos Humanos		
OBJETIVO : Evaluar el conocimiento en procesos y nivel de desempeño de los trabajadores		
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA
Inicio de periodo de evaluación semestral Entrega de formato de evaluación	a) Evaluar mediante un formato de evaluación (Anexo 5 y 12) b) Conocimientos técnicos del trabajador (Anexos 6) c) Entrevista con los trabajadores d) Analizar resultados de los trabajadores (Anexo 9)	Retroalimentación y plan de mejora del desempeño . (Anexo 11)
RECURSOS		
HUMANOS		FISICOS
Jefe de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos Médicos		Formulario de evaluación Material de Oficina
INDICADORES		
FORMULA	FRECUENCIA	META
Pacientes registrados/ Pacientes atendidos	Semestral	17% de pacientes atendidos por médico
Número de Pacientes atendidos/ Números de reclamos recibidos	Semestral	Máximo el 10% de pacientes pueden presentar reclamo


Elaborado por: Autora

Tabla 10. Indicadores de Evaluación para Enfermeras de la Unidad Renal Sur-Pasal.

 UNIDAD RENAL SUR – PASAL		
PROCESO: Evaluación del personal		
RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Recursos Humanos		
OBJETIVO : Evaluar el conocimiento en procesos y nivel de desempeño de los trabajadores		
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA
Inicio de periodo de evaluación semestral Entrega de formato de evaluación	a) Evaluar mediante un formato de evaluación los conocimientos técnicos del trabajador (Anexo 6 y 12) b) Entrevista con los trabajadores c) Analizar resultados de los trabajadores (Anexo 9)	Retroalimentación y plan mejora del desempeño . (Anexo 11)
RECURSOS		
HUMANOS		FISICOS
Jefe de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos Enfermeras		Formulario de evaluación Material de Oficina
INDICADORES		
FORMULA	FRECUENCIA	META
Pacientes registrados/ Pacientes atendidos	Semestral	4% del total de pacientes atendido por cada enfermera
Atención de emergencias medicas/ enviadas a hospital	Semestral	80% de emergencias atendidas en la Unidad médica

Elaborado por: Autora

Tabla 11. Indicadores de Evaluación para Personal Técnico de la Unidad Renal Sur-Pasal.

 <p style="text-align: center;">UNIDAD RENAL SUR – PASAL</p>		
PROCESO: Evaluación del personal		
RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Recursos Humanos		
OBJETIVO : Evaluar el conocimiento en procesos y nivel de desempeño de los trabajadores		
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA
Inicio de periodo de evaluación semestral Entrega de formato de evaluación	a) Evaluar mediante un formato de evaluación los conocimientos técnicos del trabajador (Anexo 7 y 12) b) Entrevista con los trabajadores c) Analizar resultados de los trabajadores (Anexo 9)	Retroalimentación y plan de mejora del desempeño . (Anexo 11)
RECURSOS		
HUMANOS		FISICOS
Jefe de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos Personal Técnico		Formulario de evaluación Material de Oficina
INDICADORES		
FORMULA	FRECUENCIA	META
Daños de infraestructura/ daños reparados	Semestral	90% de fallos en equipos o sistema resueltos
Fallos en sistema o equipo/ daños reparados	Semestral	80% de daños en infraestructura resueltos

Elaborado por: Autora

Tabla 12. Indicadores de Evaluación para Personal Administrativo de la Unidad Renal Sur-Pasal.

 UNIDAD RENAL SUR – PASAL		
PROCESO: Evaluación del personal RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Recursos Humanos OBJETIVO : Evaluar el conocimiento en procesos y nivel de desempeño de los trabajadores		
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA
Inicio de periodo de evaluación semestral Entrega de formato de evaluación	a) Evaluar mediante un formato de evaluación los conocimientos técnicos del trabajador (Anexo 8 y 12) b) Entrevista con los trabajadores c) Analizar resultados de los trabajadores (Anexo 9)	Retroalimentación y plan de mejora del desempeño (Anexo 11)
RECURSOS		
HUMANOS		FISICOS
Jefe de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos Personal Administrativo		Formulario de evaluación Material de Oficina
INDICADORES		
FORMULA	FRECUENCIA	META
Citas programadas/ Citas cumplidas	Semestral	90% de citas cumplidas
Quejas recibidas/ Quejas resueltas	Semestral	80% de las quejas con resolución satisfactoria

Elaborado por: Autora

3.3.1.5. Presentación de resultados de la evaluación.

La presentación de resultados se la realiza a través de un cuadro porcentual, en el cual se refleja tanto la evaluación del desempeño del empleado, ya sea médico, administrativo o técnico; así como la evaluación de conocimiento, con respecto a cada área de la Unidad Renal Pasal Sur.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación al personal médico con porcentajes globales. Cabe resaltar que los valores presentados a continuación son a manera de ejemplo, y no representan la realidad actual de la empresa.

Tabla 13. Actividades de la Unidad Renal Sur- Pasal.

Personal Medico	Evaluación de desempeño	Evaluación de conocimiento	Promedio
Medico 1	80%	67%	74%
Medico 2	90%	70%	80%
Medico 3	70%	88%	79%
Medico 4	65%	95%	80%
Medico 5	87%	79%	83%
Medico 6	56%	80%	68%
Promedio Global	75%	80%	77%

Fuente: Unidad Renal Pasal Sur

Elaborado por: Autora

Los procesos actuales y los tiempos de desarrollo de los mismos, manejados por la Unidad Médica Renal Sur-Pasal, varían entre 2 horas a 8 días dependiendo del requerimiento y del óptimo desempeño del recurso humano. En el siguiente cuadro se establecen las actividades y tiempos actuales de las labores realizadas por los trabajadores y los tiempos meta que se busca lograr mediante el diseño del sistema de evaluación del desempeño laboral. Por ejemplo, se propone que se ingrese el historial clínico del paciente en el momento de su consulta, en lugar de ingresar los datos de manera diaria luego de la jornada laboral; las citas programadas se fijen para, máximo, dos días después de la fecha en que el paciente solicita la consulta médica, etc.

Tabla 14. Actividades de la Unidad Renal Sur- Pasal.

Actividades	PROCESO ACTUAL		PROCESO PROPUESTO	
	TIEMPOS	TALENTO HUMANO	TIEMPOS	TALENTO HUMANO
Citas programadas	5 días	Personal Administrativo	2 días	Personal Administrativo
Cobros facturados	2 horas		30 minutos	
Resolución de quejas al servicio al Cliente	2 días		1 día	
Sistema de historial clínico de pacientes	2 días	Personal técnico	Inmediata	Personal técnico
Mantenimiento de equipo medico	3 días		1 día	
Reparaciones en infraestructura	8 días		1 día	
Atención de los pacientes	Indefinido	Médicos y Enfermeras	Cronograma de citas	Médicos y Enfermeras
Atención de emergencias	2 Horas		Inmediata	
Ingreso de historiales clínicos	1 día		Inmediata	

Elaborado por: Autora

3.3.1.6 Plan de implementación.

Tabla 15. Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	PRIORIDAD	FRECUENCIA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Creación de formularios de evaluación	Determinar preguntas puntuales sobre el desempeño laboral	Formato de evaluación eficiente que genere resultados concisos	Media	Semestral	Departamento de Recursos Humanos	
Evaluación de los empleados	Evaluar el nivel de desempeño de los trabajadores de la Unidad Médica	Determinar el grado de conocimientos que posee el personal sobre los procesos que deben ejecutar	Alta	Semestral	Asistente de Recursos Humanos	
Análisis de los datos obtenidos	Establecer los niveles de desempeño de cada trabajador	Obtener una base de datos, mediante la cual, se establezca parámetros para la motivación del personal	Alta	Semestral	Departamento de Recursos Humanos	
Entrevista con el empleado	Comunicar al trabajador sus resultados y determinar maneras de mejorar su desempeño	Establecer incentivos o actividades puntuales que motiven y mejoren el desempeño del trabajador	Media	Semestral	Jefe de Recursos Humanos	Se realiza la entrevista para analizar cada caso en particular.
Capacitaciones de servicio al cliente	Capacitar al personal sobre el trato al usuario	Mejorar el desempeño de los trabajadores, respecto a su trato con los clientes	Alta	Semestral	Personal Administrativo	Se realiza a todo el personal
Prácticas hospitalarias	Capacitar a los médicos y enfermeras sobre procesos médicos	Mejorar el desempeño de los médicos y enfermeras sobre procedimientos técnicos	Media	1 vez al año	Departamento Médico	Solo personal médico
Seminarios médicos	Actualizar los conocimientos médicos de doctores y enfermeras	Mejorar los conocimientos de los médicos, con el fin de, optimizar recursos y tiempo	Media	1 vez al año	Departamento Médico	Solo personal médico
Seguimiento y control	Obtener un registro de los cambios en el desempeño de los empleados	Evaluar mediante los indicadores el desarrollo del desempeño de los trabajadores	Media	Semestral	Departamento de Recursos Humanos	Controlado mediante los indicadores
Retroalimentación de procesos	Revisiones eventuales sobre el desempeño en los procesos	Informar a los trabajadores sobre los pro y contras de la ejecución de sus procesos	Baja	Mensual	Departamento de Recursos Humanos	Controlado mediante los indicadores
Incentivos según el desempeño obtenido	Determinar incentivos para los empleados por las mejoras de su desempeño laboral	Determinar los diferentes incentivos que requiere el personal para mejorar su desempeño	Alta	Mensual	Gerente y Jefe de Recursos Humanos	

Elaborado por: Autora

3.3.1.7 Estrategias.

Es muy probable que el Área de Recursos Humanos de la Unidad Renal Sur – Pasal, encuentre resistencia entre su personal tanto médico, técnico como administrativo al ejecutar un sistema de evaluación de desempeño, pues es conocido que todo cambio causa temor y genera resistencia. En el caso de que esto ocurra por parte de los evaluados, ya sea, por ese temor de verse afectados por la nueva manera de evaluar su desempeño o simplemente porque piensen que una evaluación puede cambiar los procesos y su manera de realizar determinadas tareas o quizá por factor tiempo, existen diversas acciones que se pueden considerar para motivar a los empleados a poner lo mejor de su parte en el sistema de evaluación.

1. Talleres de sensibilización.
2. Participación de un liderazgo eficiente en cada área, mediante la participación de los líderes de cada grupo de trabajo.
3. Plan de incentivos de diversas índoles: monetario, bonos, viajes, etc.
4. Comunicar al personal abiertamente los objetivos de implementar un sistema de evaluación de desempeño y, con ello, evitar suposiciones de que, la ejecución de este sistema derivaría en despidos del personal que resulte valorado como ineficiente.
5. Proveer de parámetros concretos de seguimiento en los cuales, los trabajadores puedan evaluar por sí mismos su desempeño y les permita mejorar.

CAPÍTULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones.

La Unidad Renal Sur - Pasal posee 57 empleados que componen el talento humano de la empresa, el cual no tiene un sistema de evaluación del desempeño laboral. Esto ha resultado un impedimento para conocer las habilidades, potenciales, fortalezas y debilidades del personal, lo que limita su desarrollo y desempeño y desencadena en que, los objetivos establecidos, no sean cumplidos o lo sean de manera parcial. Debido a la falta de datos concretos sobre el desarrollo del personal en la empresa, se limita la toma de decisiones, con respecto a corregir las falencias que se puedan determinar.

Para una correcta evaluación del personal se necesita identificar factores que inciden en el desempeño de los mismos, como su nivel profesional, horario en el que laboran, estado civil, etc., los cuales pueden determinar puntos clave que impidan un desarrollo óptimo. También la falta de capacitaciones o motivación laboral se consideran como factores que pueden alterar el desempeño de los trabajadores.

Por lo tanto, se propone el diseño de un sistema de evaluación del desempeño en la Unidad Renal Sur- Pasal, mediante entrevistas y encuestas a los trabajadores para determinar su nivel de cumplimiento y desempeño, basados en parámetros o indicadores previamente establecidos, que permitan determinar las falencias del sistema laboral actual y poder motivar al personal de la manera correcta, con el fin de lograr una mejora significativa en los resultados presentados por los trabajadores de todas las áreas de la empresa.

4.2 Recomendaciones.

Se recomienda:

Implementar la propuesta de sistema de evaluación planteado en el proyecto, para diagnosticar de manera precisa las fortalezas y debilidades de los empleados y los departamentos que componen la Unidad Renal Sur- Pasal.

Evaluar el desempeño de cada empleado de manera particular, tomando en cuenta su entorno socioeconómico, estado civil, nivel de educación, etc., como parte de los múltiples factores que pueden alterar su desempeño laboral o determinar si su falta de desempeño se deba a falencias en su nivel de capacitaciones laborales.

Realizar las evaluaciones presentadas de manera semestral y retroalimentaciones de procesos de manera mensual, con el propósito de actualizar la información sobre las diversas actividades que se realizan en la Unidad Renal.

Conocidos los resultados de las evaluaciones, se sugiere establecer un programa de capacitación técnica para fortalecer los puntos débiles que se evidencien a través de cursos, talleres, seminarios, según sea el caso.

Igualmente, se recomienda hacer talleres motivacionales y de integración para mejorar el clima laboral de la Unidad Renal Sur – Pasal.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, E. (2013). *Guía práctica para la elaboración de proyecto de investigación*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Bailón, J. E. (2013). *Diseño de una propuesta de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el grupo Quirolo de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Batista, C. (27 de Febrero de 2012). *El talento humano ante las empresas, ¿será posible su retención?* Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cesarjuniorbatista/2012/02/27/talentohumanoyretencion/>
- Byars, & Rue. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby.
- Cabello, J. (28 de Agosto de 2012). *Proceso Evaluacion Desempeño*. Obtenido de <http://www.gpn6.com/2012/08/proceso-evaluacion-desempeno/>
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Davis, & Newstrom. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- Deloitte. (2010). *Los desafíos en el manejo del capital humano: entrevista a los líderes de recursos humanos en el país*.
- Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Grupo Simbios. (2013). *La Administración en Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.simbios.com.mx/tips/6/La%20Administraci%C3%B3n%20en%20Recursos%20Humanos.htm>
- Maslow, A. (2004). *Teoría de la Motivación Humana*.
- Matos, F. (11 de Marzo de 2013). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

- Navarro, R. (18 de Julio de 2000). *Metodología para la planificación de los RRHH en las empresas (I)*. Obtenido de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=47>
- Puchol, L. (1995). *Dirección y gestión de recursos humanos*. ESIC Editorial.
- Ramirez, R. D. (2006). *Método y conocimiento, metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Rivera, E. (2012). *9 errores comunes en las evaluaciones de desempeñ*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista_165482/
- Robbins, S. (1999). *Variables que influyen en el Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Vanegas, C. M. (Marzo de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de Likert y su aportación con respecto al clima organizacional
- Werther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.



ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS CLAVES PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA UNIDAD RENAL SUR - PASAL

Objetivo: Identificar aspectos claves que permitan el diseño de un sistema de evaluación de desempeño en la Unidad Renal Sur – Pasal.

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Leer bien el enunciado de cada pregunta.
2. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.
3. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
4. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

A. Información básica del encuestado

- **Género:**
- **Edad:**
- **Formación académica:**
- **Estado Civil:**
- **Turno de trabajo:**
- **Área/Cargo que desempeña:**
- **Antigüedad en la institución:**

VARIABLE 1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD RENAL SUR – PASAL EN CUANTO A LA EVALUACIÓN DE SU TALENTO HUMANO.

1. En su puesto de trabajo actualmente usted se encuentra:

Muy satisfecho ___ Satisfecho___ Poco satisfecho___ Nada satisfecho___

2. ¿Alguna vez ha sido sometido a una evaluación del desempeño?

Sí ___ No___

3. ¿Podría mencionar cuántas evaluaciones le han realizado en el último año?

1 ___ 2 ___ más de 2 ___ ninguna___

4. ¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe por el trabajo que realiza?

Sí ___ No___

5. Cuando en la realización de su trabajo comete un error, usted es:

Sancionado ___ Llamado de atención ___ Retroalimentado___

6. ¿Considera que los incentivos que se realizan en la empresa (ascensos, pago de horas extras, bonos) son justos?

Sí ___ No___

VARIABLE 2. IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS A SER EMPLEADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD RENAL SUR – PASAL.

7. ¿Ha recibido capacitaciones en su área de trabajo?

Sí ___ No___

8. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en el último año?

1 ___ 2___ más de 2___ ninguna___

9. ¿Cómo calificaría la comunicación en su área de trabajo?

Excelente___ Buena___ Regular___ Mala___

10. ¿Su opinión es considerada dentro de la ejecución de planes, tareas o actividades a desarrollarse dentro de su área de trabajo?

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

11. ¿Con cuál de las siguientes personas tiene dificultades para dialogar?

Jefes___ Compañeros___ Ambos___ Ninguno___

12. ¿Existen problemas o conflictos recurrentes dentro de su área de trabajo?

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

13. ¿A quiénes afecta los problemas o conflictos en su área de trabajo?

La relación de su trabajo___ La relación con jefe/subalternos___
La relación entre compañeros___ Ninguno___

14. ¿Existen procesos destinados a resolver los problemas o conflictos que se presenta durante la jornada laboral?

Sí ___ No___

VARIABLE 3. ASPECTOS QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA UNIDAD RENAL SUR- PASAL.

15. ¿Cree que sus habilidades podrían ser aprovechadas de mejor manera en otra área de la institución?

Sí ___ No___

16. ¿Considera usted que cumple con los estándares de productividad de la empresa?

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

17. ¿Dentro de su área de trabajo se promueve la innovación y creatividad en el desarrollo de las tareas laborales?

Sí ___ No___

18. ¿La aplicación de nuevos procedimientos de trabajo qué sensaciones despiertan en usted?

Preocupación___ Optimismo ___ Indiferencia ___

19. ¿Considera que la empresa requiere de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño?

Sí ___ No___

20. ¿En qué medida cree que la implementación de este sistema influiría en su desempeño?

Significativo___ Algo___ Nada___

ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR COMPONENTES CLAVES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA UNIDAD RENAL SUR – PASAL

Objetivo: Identificar aspectos recomendables para ser aplicados dentro del diseño del sistema de evaluación de desempeño en la Unidad Renal Sur – Pasal.

Estimado entrevistado,

Tenga la gentileza de contestar las siguientes preguntas de manera abierta, en función a su experiencia en el tema de los sistemas de evaluación de desempeño y su incidencia en el ámbito empresarial.

INFORMACIÓN BÁSICA

- Nombre y Apellido:
- Cargo de desempeño:
- Empresa:
- Experiencia:

- 1. ¿Podría detallarnos de forma breve cuál ha sido su experiencia en el diseño de sistemas de evaluación de desempeño?**
- 2. ¿Cuáles han sido los principales problemas que se han presentado en la implementación del sistema de evaluación de desempeño?**
- 3. ¿Cuáles son los principales aportes que usted considera, se obtienen gracias a la evaluación del desempeño?**
- 4. ¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos de la evaluación del desempeño?**
- 5. ¿Es habitual la implementación de sistemas de evaluación del desempeño en las empresas?**
- 6. ¿Qué aspectos considera usted que debe contener un sistema de evaluación de desempeño idóneo?**
- 7. ¿Cuál es la orientación o enfoque principal que debe buscar la evaluación del desempeño?**

- 8. ¿De qué manera se pueden medir los resultados obtenidos en una evaluación del desempeño?**
- 9. ¿Qué tipo de errores se suelen cometer durante la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa?**
- 10. ¿Cómo se puede detectar si un sistema de evaluación del desempeño es deficiente?**



ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Guayaquil, ____ de ____ del ____.

Gerente de Recursos Humanos.

De mis consideraciones,

Se autoriza el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño del personal empleado para la Unidad Renal Sur-Pasal, con el fin de receptar información importante que permita definir las fortalezas y debilidades del recurso humano. Mediante la implementación de este sistema se podrá establecer las directrices en la cuales se basarán los objetivos de la empresa, para brindar un servicio de calidad para los clientes externos, mejorando la calidad de los clientes internos.

Firma

Director General de la Unidad Renal Sur- Pasal



ANEXO 4. COMUNICADO AL PERSONAL SOBRE PROCESO DE EVALUACIÓN

Guayaquil, ____ de ____ del ____.

Médicos, enfermeras, personal técnico y administrativo

De mis consideraciones,

Se informa a ustedes, el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño del personal empleado para la Unidad Renal Sur-Pasal, con el fin de receptar información importante que permita definir las fortalezas y debilidades del recurso humano. Mediante la implementación de este sistema se podrá establecer las directrices bajo las cuales se basarán los objetivos de la empresa, para brindar un servicio de calidad para los clientes externos, mejorando la calidad de los clientes internos.

Firma

Gerente de Recursos Humanos

ANEXO 5. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA UNIDAD RENAL SUR - PASAL

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

5. Leer bien el enunciado de cada pregunta.
6. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.
7. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
8. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

A. Información básica del encuestado

- **Género:**
- **Estado Civil:**
- **Turno de trabajo:**
- **Área/Cargo que desempeña:**
- **Antigüedad en la institución:**

VARIABLE 1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD RENAL SUR – PASAL EN CUANTO A LA EVALUACIÓN DE SU TALENTO HUMANO.

1. Las funciones de su puesto de trabajo se encuentran:

Especificadas con claridad ___ Poco especificadas___ Nada específicas___

2. ¿Alguna vez ha sido sometido a una evaluación del desempeño?

Sí ___ No___

3. ¿Su sueldo es proporcional al trabajo que realiza?

Sí ___ No___

4. Cuando un proceso falla, usted recibe:

Sanción ___ Llamado de atención ___ Retroalimentación___

5. ¿Ha recibido capacitaciones en su área de trabajo?

Sí ___ No___

6. ¿Recibió charla de inducción al ingresar a trabajar?

Sí ___ No___

7. ¿Requiere largos procesos para la ejecución de sus actividades?

Sí ___ No___

8. ¿Cumple con las fechas estipulada de entrega de reportes o resultados?

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

9. ¿Su trabajo es evaluado por proceso realizado o por resultados?

Proceso___ Resultados___

10. ¿Existen problemas recurrentes dentro de su área de trabajo?

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

Variable 2: Nivel de desempeño y evaluación de indicadores.

11. Requerimientos solicitados

Atención a Pacientes

Requerimientos técnicos

Requerimientos administrativos

12. Número de requerimientos solicitados _____

13. Número de requerimientos atendidos _____

14. Número de quejas o reclamos registrados _____



ANEXO 6. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO PARA LOS MEDICOS Y ENFERMERAS DE LA UNIDAD RENAL SUR - PASAL

INFORMACIÓN BÁSICA

- Nombre y Apellido:
- Cargo de desempeño:
- Empresa:
- Experiencia:

- 1. ¿Podría detallar de forma breve las actividades diarias que realiza en su puesto de trabajo?**
- 2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento y experiencia en cuanto al tratamiento de pacientes con deficiencias renales?**
- 3. ¿Conoce usted los procedimientos que se deben seguir en caso de una emergencia médica?**
- 4. ¿Conoce los diversos tratamientos y medicamentos necesarios para el tratamiento de deficiencias renales?**
- 5. Describa 5 actividades primordiales que deben seguirse en los casos de tratamiento a pacientes con deficiencias renales**

ANEXO 7. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO PARA EL PERSONAL TÉCNICO DE LA UNIDAD RENAL SUR - PASAL

INFORMACIÓN BÁSICA

- Nombre y Apellido:
- Cargo de desempeño:
- Empresa:
- Experiencia:

1. ¿Podría detallar de forma breve las actividades diarias que realiza en su puesto de trabajo?

2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento y experiencia en cuanto a mantenimiento y reparación de instalaciones médicas?

3. ¿Conoce usted los procedimientos que se deben seguir en caso de algún desperfecto técnico con respecto a los implementos de atención a pacientes que se generen de emergencia?

4. ¿Conoce los diferentes mecanismos de funcionamiento del hardware y software de los implementos utilizados para el tratamiento de pacientes con deficiencias renales?

5. Describa 5 actividades primordiales que deben seguirse para el mantenimiento óptimo de las instalaciones para el tratamiento de pacientes con deficiencias renales



ANEXO 8. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD RENAL SUR - PASAL

INFORMACIÓN BÁSICA

- Nombre y Apellido:
- Cargo de desempeño:
- Empresa:
- Experiencia:

1. ¿Podría detallar de forma breve las actividades diarias que realiza en su puesto de trabajo?

2. ¿Cuál es su conocimiento y experiencia en cuanto al manejo administrativo de una unidad médica?

3. ¿Conoce los procedimientos administrativos en cuanto al ingreso, cobros, registro de historial clínico, registro de exámenes, y demás procedimientos que deben implementarse en el manejo de una unidad médica?

4. ¿Conoce el manejo de los diversos software administrativos para el registro de pacientes de una unidad médica?

5. Describa 5 actividades primordiales que deben seguirse en el proceso de atención a pacientes con deficiencias renales

ANEXO 9. INFORME DE RESULTADOS

1.- Evaluación

Fecha

día

mes

año

Evaluador Responsable

Área del evaluado

Cargo del Evaluado

2.- Resultados obtenidos

Objetivos: ¿Se cumplieron los objetivos que se plantearon?

Objetivos	Sí	No

Resultados obtenidos: Describa los resultados. (Utilice el espacio que considere necesario)

Experiencias formativas: Señale las experiencias formativas de impacto, a través de su participación en el sistema de evaluación. (Utilice el espacio que considere necesario)

3.- Análisis generado

a) Formación de recursos humanos: Describa los datos de los empleados que han recibido capacitaciones.

- Número de empleados satisfechos con su remuneración_____
- Empleados que han recibido capacitación _____
- Empleados que recibieron inducción _____
- Empleados que han sido sancionados _____
- Empleados que han recibido llamados de atención_____
- Empleados que han recibido retroalimentación_____

b) Factores motivacionales.- Mencione los factores motivacionales deducidos como resultado del proyecto

c) Capacitaciones propuestas- Indique la participación en capacitaciones derivadas del proyecto.

Congreso()	Seminario()	Charlas motivacionales ()	Capacitaciones ()
Otro ()	Especifique		
Nombre del evento			
Fecha			
Lugar			

d) Otros productos.- Indique si existen otros productos derivados del proyecto.

Observaciones: Utilice este espacio para comentarios o sugerencias.

Nota importante: debe anexar a este informe el soporte documental de todos los resultados obtenidos, ejemplo: constancia de participación en capacitaciones, charlas de motivación para empleados, encuestas realizadas, formato de retroalimentación, entre otros.

ANEXO 10. PLAN DE ACCIÓN

POR QUÉ	QUÉ		CÓMO				QUIÉN
	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable
Capacitaciones	Otorgar cursos de capacitaciones que requieran ampliar su conocimiento	Mejorar el manejo de procesos y los conocimientos de los evaluados	Capacitaciones técnicas	Registro de asistencia	No disponer de conocimiento actualizado	Motivación y compromisos previos a capacitación	Personal técnico
			Capacitaciones sobre servicio al cliente	Registro de asistencia	Resistencia al cambio	Talleres de sensibilización	Todo el personal
			Capacitación sobre procesos	Registro de asistencia	Desconocimiento de los procesos actuales	Motivación	Todo el personal
Congresos y seminarios	Mejorar los conocimientos del personal médico y enfermeras	Lograr atención más ágil y de calidad para los usuarios	Congresos médicos	Certificados de asistencia y participación	No disponibilidad de tiempo	Horario flexible por tiempo de duración	Médicos y enfermeras
			Seminarios	Certificados de asistencia y participación	No estar con conocimiento actualizado	Talleres previos para preparación	Médicos y enfermeras

Charlas motivacionales y motivación personal	Evaluar las necesidades del personal para delimitar sus motivaciones personales	Lograr un personal dispuesto a mejorar su calidad laboral y comprometido con el bienestar de la empresa	Charlas motivacionales	Registro de asistencia	Resistencia al cambio	Motivación y compromisos previos a capacitación	Todo el personal
			Plan de incentivos	Control del cumplimiento de indicadores	Peticiones extralimitadas por parte del personal	Limites de recompensas, bonos o incentivos	Todo el personal
			Fomento cultura organizacional	Fomento de actividades edificantes entre el personal	Falta de tiempo y de disposición	Incentivos y fomento de compañerismo	Todo el personal
Cierre del proyecto							



ANEXO 11. FORMATO PARA SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL

	SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL RETROALIMENTACIÓN DE PROCESOS			
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	DIA	MES	AÑO

Datos del evaluado			
Nombre completo:		Cédula:	
Área:			
Cargo:			
<input checked="" type="radio"/> Con personal a cargo		<input type="radio"/> Sin personal a cargo	

Datos del evaluador			
Nombre completo:		Cédula:	
Área:			
Cargo:			

Periodo de Seguimiento			
Periodo de Seguimiento:	<input checked="" type="radio"/> Semestral		
Desde:		Hasta:	

SEGUIMIENTO A LA CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS	
Factores positivos del evaluado en el cumplimiento de los objetivos:	
Factores del evaluado que afectan el cumplimiento de los objetivos:	
Compromisos de mejoramiento:	

SEGUIMIENTO A LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD, CONDUCTA LABORAL, CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	
Aspectos a resaltar en el evaluado:	
Aspectos que debe mejorar el evaluado:	
Compromisos de mejoramiento:	
Fecha propuesta para el logro del mejoramiento:	

AJUSTE A LOS OBJETIVOS



¿Debe realizar ajuste a los objetivos?	
Objetivo a modificar:	Justificación:
Nota: Para incluir la modificación o ajuste a objetivos, se debe pedir autorización del Gerente General	

Firmas	
Evaluated:	_____
Evaluator:	_____



ANEXO 12. FORMATO PARA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL

	EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL				
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		DIA	MES	AÑO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:				
Apellidos y nombres del colaborador:				
Cargo que desempeña:				
Turno asignado:				
Responsable de la evaluación:				
Nombre del Evaluador:				
ELEMENTOS A EVALUAR	M E T A S			NIVEL DE CUMPLIMIENTO
	ESPERADA	OBTENIDA	OBTENIDA	
		1er SEMESTRE	2do SEMESTRE	
Conocimientos:				
Entrevista con Jefe:				
Resultados:				