



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento, utilizando el método 360° en el personal del área administrativa del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA”

Periodo 2014 – 2015

**Tesis previa a la obtención del Título de
Ingeniería Comercial**

AUTORA: María Carmen Guachichullca Guachichullca

DIRECTOR: Eco. Pedro Fabián Mora Pacheco.

Cuenca – Ecuador

2015



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se lo realiza con el fin de obtener un diagnóstico de la satisfacción laboral del personal administrativo de las instituciones de salud pública en relación al método de evaluación utilizado actualmente, el mismo que se realizó una investigación de campo, para que los resultados indiquen cuál es la situación actual con el sistema de evaluación que aplica la entidad, y que dicho análisis investigativo servirá de base para adoptar una nueva técnica de evaluación estable para todo el personal de las instituciones públicas de salud y de esta manera realizar la propuesta de aplicación del método de evaluación de 360° en el área administrativa del Hospital Militar, y demás hospitales públicos y privados si lo requieren; de acuerdo a sus competencias laborales en el puesto, comparando resultados anteriores y actuales, para la aplicación de medidas correctivas, identificando nuevos factores, debilidades, amenazas y necesidades actuales del personal, en base al análisis realizado.

Lo importante del método propuesto, es que las calificaciones de evaluación ya no dependerán únicamente del jefe como se lo realiza actualmente, sino la calificación se efectuará a través de todas las personas de su entorno como: jefes, pares, subordinados, clientes y proveedores internos/externos, y hasta su propia autoevaluación, es decir los evaluadores serán personas quienes frecuenten constantemente con el evaluado.

PALABRAS CLAVE: Evaluación del Desempeño Laboral, Competencias, Propuesta, Gestión administrativa, Método de 360°, Hospitales Públicos.



ABSTRACT

This research work is performed in order to obtain a diagnosis of job satisfaction of administrative staff in public health institutions in relation to the evaluation method currently used, the same as a field investigation was conducted, so that the results indicate what is the current situation with the evaluation system applying entity, and that such research analysis as a basis for adopting a new technique of stable evaluation for all staff of public health institutions, and thus make the proposal Application of the method of evaluation of 360 ° in the administrative area of the Military Hospital, and other public and private hospitals if required; according to their job skills on the job, and to compare previous and current results, to implement corrective measures, identifying new factors, weaknesses, threats and needs of staff, based on the analysis.

The importance of the proposed method is that the evaluation ratings no longer depend solely on the head as it is done today, but the rating is effected through all the people around them as bosses, peers, subordinates, customers and internal suppliers / external, and his own self-assessment, ie the evaluators will be people who constantly frequenting the evaluated.

KEYWORDS: Evaluation of Work Performance, Skills, Proposal, Administrative Management, Method 360, Public Hospitals.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN18

CAPITULO 120

OBJETO DE ESTUDIO20

1.1 HOSPITALES PÚBLICOS DE ECUADOR.....20

1.1.1 HISTORIA DE HOSPITALES PÚBLICOS DE “CUENCA”21

1.2 HOSPITAL MILITAR Y SU ENTORNO.22

1.2.1 DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL.....22

1.2.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL HG – III- DE “Tarqui”23

1.2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL DEL HG-III-DE “TARQUI”24

1.2.4 MISIÓN.....25

1.2.4 VISIÓN.25

1.2.6 VALORES CORPORATIVOS.....26

1.2.7 PRINCIPIOS26

1.2.8 POLÍTICAS26

1.2.8.1 POLÍTICA GENERAL26

1.2.8.2 POLÍTICAS INSTITUCIONALES26

1.2.8.3 POLÍTICAS DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.....27

1.2.9 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....27

1.2.9.1 OBJETIVO GENERAL.....27

1.2.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS28

1.2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL28

1.2.10.1 ORGANIGRAMA GENERAL HG-III-DE “Tarqui”29

1.2.10.2 ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL HG-III-DE30

1.2.11 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DEL HG-III- DE “TARQUI”31

1.2.11.1. Fortalezas.....31

1.2.11.2 Debilidades.32

1.2.11.3 Oportunidades.....33

1.2.11.4 Amenazas.33

1.2.12 SERVICIOS QUE PRESTA EL HOSPITAL33

1.2.12.1 SERVICIOS DE APOYO CLÍNICOS, QUIRÚRGICOS Y TERAPÉUTICOS34

1.2.12.2 SERVICIOS BÁSICOS DEL HOSPITAL.....35

1.2.12.3 SERVICIOS GENERALES:35

1.2.12.4 SERVICIOS Y CONSULTORIOS.....35



1.2.12.4.1. Servicio de Anestesiología.....	35
1.2.12.4.2. Servicio de Cardiología.	36
1.2.12.4.3. Servicio de Cirugía Laparoscópica.	36
1.2.12.4.4. Servicio de Cirugía Plástica.	36
1.2.12.4.5. Servicio Cuidados Intensivos.....	36
1.2.12.4.6. Servicio de Emergencia.	36
1.2.12.4.7. Servicio de Gastroenterología.....	36
1.2.12.4.8. Servicio de Ginecología y Obstetricia.....	36
1.2.12.4.9. Servicio de Hospitalización.	36
1.2.12.4.10. Servicio de Neurocirugía.	37
1.2.12.4.11. Servicio de Oftalmología.	37
1.2.12.4.12. Servicio de Otorrinolaringología.....	37
1.2.12.4.13. Servicio de Pediatría.	37
1.2.12.4.14. Servicio de Traumatología y Ortopedia.	37
1.2.12.4.15. Servicio de Odontología.	37
1.2.12.4.16. Servicio de Urología.	38
1.2.12.4.17. Laboratorios.....	38
1.2.1.2.5 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	38
CAPITULO 2	39
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	39
2.1 GENERALIDADES.....	39
2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES.	39
2.2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA.....	39
2.2.2 IMPORTANCIA.	40
2.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:.....	42
2.2.3.1 Objetivos Corporativos	42
2.2.3.2 Objetivos Funcionales.....	42
2.2.3.3 Objetivos Sociales.....	42
2.2.3.4 Objetivos Personales	42
2.2.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	43
2.2.4.1 El proceso de provisión	46
2.2.4.2 Proceso aplicación	46
2.2.4.3 Diseño de cargo	46
2.2.4.4. Descripción y análisis de cargos	47



2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO48

2.3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA48

2.3.2 GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE COMPETENCIAS
LABORALES.....49

2.3.3 OBJETIVOS DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO50

2.3.4 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA
ORGANIZACIÓN.52

2.3.5 PERIODO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....52

2.3.6 QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN.....53

2.3.6.1. El Gerente o Supervisor.....53

2.3.6.2. El Empleado.53

2.3.6.3. El Empleado y el Gerente.54

2.3.6.4. El Equipo de Trabajo.54

2.3.6.5. El Órgano de Gestión del Personal.54

2.3.6.6. Comité de evaluación.54

2.3.6.7. EL FEEDBACK DE 360°.55

2.3.6.7.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS55

2.3.6.7.2 CONCEPTOS DEL MÉTODO DE 360°55

2.3.6.7.3 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°56

2.3.6.7.4 USOS DEL MÉTODO DE 360°57

2.3.6.7.5 OBJETIVOS DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE 360°, EN UNA
ORGANIZACIÓN.57

2.3.6.7.6 QUE SE EVALÚA58

2.3.6.7.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO 360°58

2.3.6.7.8 FACTORES BÁSICOS EN UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360° 59

2.3.6.7.9 PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO DE 360° EN UNA
ORGANIZACIÓN.60

2.3.6.7.10. CONSEJOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA APLICACIÓN DEL
MÉTODO 360°60

2.3.7 BENEFICIOS DE REALIZAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA
ORGANIZACIÓN61

2.3.7.1 Para la empresa.....62

2.3.7.2 Para el individuo62

2.3.7.3 Para el jefe62

2.3.8 PUNTOS DÉBILES DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO62

2.3.9. PRINCIPALES ERRORES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN63



2.3.10. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO64

 2.3.10.1 Métodos de evaluación basados en características64

 2.3.10.2 Métodos de evaluación basados en el comportamiento.....64

 2.3.10.3 Métodos de evaluación basados en resultados65

CAPÍTULO 366

 DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS HOSPITALES DE SALUD PÚBLICA
 “CUENCA”66

 3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE SALUD PÚBLICA EN EL ECUADOR66

 3.2 IMPORTANCIA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....70

 3.3 DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
 ADMINISTRATIVO DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS DE SALUD DE LA CIUDAD
 DE CUENCA.....70

 3.3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN70

 3.3.2 TIPO DE METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN71

 3.3.3 HERRAMIENTA INVESTIGATIVA.....71

 3.3.4 UNIVERSO.....72

 3.3.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS.73

 3.4 DIAGNÓSTICO GENERAL.94

CAPITULO 498

 PROPUESTA Y MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360º, PARA EL PERSONAL DEL
 HOSPITAL MILITAR DE CUENCA.....98

 4.1 GENERALIDADES.....98

 4.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO EN HG –III- DE
 “TARQUI”98

 4.2.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE UTILIZA ACTUALMENTE EL
 HOSPITAL MILITAR101

 4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....104

 4.3.1 OBJETIVO GENERAL104

 4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.104

 4.4 ALCANCE DE LA PROPUESTA.104

 4.5 PROPÓSITO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE
 360º.....105

 4.6 IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE 360º EN EL HOSPITAL MILITAR.....105

 4.7 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE 360º EN EL HOSPITAL
 MILITAR.....106

 4.7.2 En el Ámbito Institucional.....106

 4.7.3 En el Ámbito Personal.....106



4.8 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE 360° PARA EL HG –III- DE “TARQUI”107

4.9 DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN CON EL MÉTODO 360° EN EL HOSPITAL MILITAR.....108

 4.9.1 FASE 1: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL HG-III-DE “TARQUI”108

 4.9.2 FASE 2: ESTRUCTURA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360°109

 4.9.2.1 Preparación a la entidad de salud sobre el sistema de evaluación de 360°109

 4.9.2.2. Formación del Comité encargado del proceso de evaluación.....109

 4.9.2.2.1 Identificación de competencias según el puesto.....110

 4.9.2.2 Identificación del personal a evaluar.....112

 4.9.2.3 Identificación del personal evaluador112

 4.9.2.4.1 Jefe o Director del Hospital Militar.112

 4.9.2.4.2 Pares (Compañeros del mismo nivel).....112

 4.9.2.4.3 Subalternos (Secretarías auxiliares).113

 4.9.2.4.4 Los clientes (Servidores Públicos Civiles, Militares y Afiliados).113

 4.9.2.4.5 La autoevaluación.....113

 4.9.2.4.6 Contenido de un manual de entrenamiento a evaluadores sobre la inducción del método 360°114

 4.9.2.4.6.1 Resaltar el objetivo general del nuevo método de evaluación de 360°114

 4.9.2.4.6.2 Descripción del método de 360°114

 4.9.2.4.6.3 Proveer de sesiones de retroalimentación al personal de la entidad de salud.114

 4.9.2.5 Comunicación de los Resultados115

 4.9.3 FASE 3: ILUSTRACIÓN GRÁFICA PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE 360° EN EL HOSPITAL MILITAR116

 4.9.3.1 GRÁFICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° EN UNA ORGANIZACIÓN.116

 4.9.3.2 POSIBLES EVALUADORES Y EVALUADOS.....116

 4.9.3.3.1 ILUSTRACIÓN GRÁFICA DEL MÉTODO DE 360° EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HG-III-DE “TARQUI”118

CAPÍTULO 5125

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES125

 CONCLUSIONES125

 RECOMENDACIONES127

BIBLIOGRAFÍA.....128



ANEXOS.....130

Anexo 1. ENCUESTA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LAS ENTIDADES DE SALUD DEL SECTOR PÚBLICO “CUENCA”131

Anexo 2. LLENADO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES PARA LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PAÍS. ...135

Anexo. 3 FORMULARIO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PROPUESTO PARA EL HG-III-DE “TARQUI”140

Anexo 4. DISEÑO DE TESIS168



Índice de tablas

Tabla 1: Organización del Personal Militar del HG-III-DE.....30

Tabla 2: Organización del Personal Civil del HG-III-DE.....30

Tabla 3: Técnicas de ARH, y su vinculación con ambiente externo o interno de la organización.
.....41

Tabla 4: Técnicas de ARH aplicadas directamente a las personas o indirectamente41

Tabla 5: Proceso básico de la Administración del Personal.44

Tabla 6: LISTA DE HOSPITALES PÚBLICOS DE CUENCA.72

Tabla 7: Pregunta 1.73

Tabla 8: Pregunta 2.74

Tabla 9: Pregunta 375

Tabla 10: Pregunta 476

Tabla 11: Pregunta 577

Tabla 12: Pregunta 678

Tabla 13: Pregunta 780

Tabla 14: Pregunta 881

Tabla 15: Pregunta 982

Tabla 16: Pregunta 1083

Tabla 17: Pregunta 1184

Tabla 18: Pregunta 1285

Tabla 19: Pregunta 13.86

Tabla 20: Pregunta 14.87

Tabla 21: Pregunta 1588

Tabla 22: Pregunta 1689

Tabla 23: Pregunta 17.90

Tabla 24: Pregunta 1891

Tabla 25: Pregunta 19.92

Tabla 26: Pregunta 20.93

Tabla 27: Pregunta 21.94

Tabla 28: Competencias laborales para el área administrativa del HG-III-de “Tarqui”110



Índice de Gráficos

Gráfico 1: Martha Alles (2005). Evaluación del desempeño por competencias	52
Gráfico 2: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.	73
Gráfico 3: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	74
Gráfico 4: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.	75
Gráfico 5: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.	76
Gráfico 6: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.	77
Gráfico 7: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	78
Gráfico 8: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	79
Gráfico 9: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	80
Gráfico 10: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	81
Gráfico 11: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos Cuenca	82
Gráfico 12: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	83
Gráfico 13: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	84
Gráfico 14: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	85
Gráfico 15. Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	86
Gráfico 16: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	87
Gráfico 17: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	88
Gráfico 18: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	89
Gráfico 19: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	90
Gráfico 20: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	91
Gráfico 21: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	92
Gráfico 22: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca	93
Gráfico 23: Fuente: Martha Alles (2005)	117
Gráfico 24: Fuente: Martha Alles (2005)	118
Gráfico 25: Martha Alles (2005)	119
Gráfico 26: Fuente: Martha Alles (2005)	120
Gráfico 27: Fuente: Martha Alles (2005)	121
Gráfico 28: Fuente: Martha Alles (2005)	122
Gráfico 29: Fuente: Martha Alles (2005)	123



Universidad de Cuenca

Cláusula de Derechos de Autor

María Carmen Guachichullca Guachichullca, autora de la tesis “Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento, utilizando el método 360° en el personal del área administrativa del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **Ingeniería Comercial**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, marzo del 2015

María Carmen Guachichullca Guachichullca

C.I: 0106567829



Universidad de Cuenca

Cláusula de Propiedad Intelectual

María Carmen Guachichullca Guachichullca, autora de la tesis “Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento, utilizando el método 360° en el personal del área administrativa del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, marzo del 2015

María Carmen Guachichullca Guachichullca

C.I.: 0106567829



DEDICATORIA

Mi mayor dedicación de mi tesis es a mis padres de manera muy especial, quienes de uno u otro modo me han sabido dar el apoyo y motivación durante toda mi carrera universitaria, para no rendirme ante nada y ser ejemplo para ellos.

A mis hermanas, a mi abuelita y de manera general a toda mi familia por apoyarme en todo momento dándome sus consejos para el desarrollo de este sueño y llegar a cumplir con mi meta propuesta.



AGRADECIMIENTO

A través de mi tesis quiero agradecer a Dios por haberme dado mucha fe, valor y perseverancia, para llegar al final de mi carrera universitaria, a mis profesores por haberme brindado los conocimientos suficientes para la culminación de mi carrera profesional a la cual me encamine, al Director del Hospital Militar, TCORN Jorge Tapia, quien me permitió realizar mi trabajo de investigación en la entidad, proporcionándome toda la información y documentación necesaria para su realización en tan prestigiosa entidad, a mi Director, el Eco. Pedro Fabián Mora Pacheco, mi más sincero agradecimiento, ya que con su aporte, sus conocimientos y dirección hizo posible la finalización de mi tesis, de manera muy especial al Sr. Guillermo Carpio quien me supo brindar un apoyo especial en toda mi carrera universitaria, por confiar en mí, ya que sin su ayuda no sería posible la culminación de mi profesión y mi trabajo final.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha podido observar que existe un cierto nivel de despreocupación en el desempeño del personal de las entidades del sector de salud pública, ya que la mayoría de ellos no tienen los adecuados programas de motivación, capacitación, y retroalimentación; no evalúan a todas las áreas, ni se encuentran satisfechos con las calificaciones emendadas por parte de su jefe o persona responsable de su desempeño, es por ello, que se recomienda a las instituciones de salud, tener sistema de evaluación laboral estable y único para la entidad, que sepa representar resultados viables para la toma de decisiones efectivas.

Lo que se pretende demostrar a los directivos del Hospital General de la Tercera División de “Tarqui”, es que un proceso de evaluación del desempeño al personal, no solo se lo realiza con el propósito de tomar medidas severas, estrictas o calificar solo la práctica laboral del personal como lo realizan actualmente, sino es un proceso mediante el cual, permite el desarrollo potencial y profesional de la persona, y que es una herramienta útil para el departamento del personal porque permite detectar las mejores potencialidades de los empleados determinando competencias, habilidades, destrezas, y sobre todo ayuda a estimular la excelencia y cualidades del personal, permitiendo tener un alto nivel del desempeño y potencial laboral que se vea reflejado en la prestación de servicios tanto administrativos, como de salud, para beneficio del Hospital, de las personas y de la comunidad que requieren del servicio público, todo esto en relación a todas las actividades que realiza en el puesto de trabajo.

Con la finalidad de conocer la situación real del desempeño laboral en el personal de las instituciones de salud pública de la ciudad, es necesario realizar una investigación de campo concreta, y así especificar cuan motivados, capacitados y satisfechos están en el puesto en que laboran con método actual que utiliza la institución, para que los directivos de las entidades de salud, puedan tener un conocimiento pleno de la realidad existente. La herramienta que se utilizara para la recolección de información es la encuesta al personal administrativo de las entidades de salud pública, donde se especificará la necesidad de renovación de un sistema de evaluación al personal de las instituciones de salud.



Todo lo anterior pone de manifiesto la importancia de aplicación de un nuevo método de evaluación, ya sea en el área pública o privada en el sector de salud, ya que se lo utiliza como un medio para informar las necesidades actuales de todo el personal de una institución, mediante una retroalimentación o entrevista de resultados, y que se rompa ese paradigma del que solo el jefe o superior evalúe a su empleado, para que de esa manera se obtenga la debida participación de todas las personas miembros de la institución y cumplir con objetivos y metas planteadas.

El contenido de la tesis está formado por cinco capítulos:

El primero, está orientado a los antecedentes históricos de los Hospitales de Salud Pública del Ecuador, y dentro de la misma la descripción total del Hospital Militar de Cuenca, los objetivos generales, valores, principios, políticas y servicios que ofrece la entidad de salud en la actualidad.

El segundo capítulo, contiene la fundamentación teórica y metodología de los sistemas de evaluación del desempeño, y los métodos de evaluación que se pueden aplicar en las organizaciones o instituciones.

El tercer capítulo, se enfoca al análisis del sector de salud pública en el Ecuador, en la cual se realizó una investigación de campo, dirigida al personal del área administrativa de los Hospitales Públicos, la cual nos permitió recopilar información referente a:

- Entidad en la que labora.
- El cargo que ocupa.
- Evaluación del desempeño al personal.
- Nivel de satisfacción laboral y de la utilización del método actual de evaluación.
- Nivel de comunicación y transparencia sobre un proceso de evaluación laboral.

En el cuarto capítulo, se realizó la propuesta del método de evaluación de 360°, en base a las competencias del personal administrativo del Hospital, donde se detallará principalmente el sistema de evaluación que utilizan actualmente la entidad, el propósito de la utilización del método 360° en la entidad de salud, los objetivos, el alcance, los beneficios, diseño de los pasos a seguir para su aplicación, y la ilustración grafica del método circular con los departamentos correspondientes a evaluar.

Y finalmente el capítulo cinco, contiene las conclusiones y recomendaciones que le servirá al Hospital Militar e incluso a los Hospitales privados, que requieran de su uso.



CAPITULO 1

OBJETO DE ESTUDIO

1.1 HOSPITALES PÚBLICOS DE ECUADOR

Décadas atrás la salud en el Ecuador solamente se gestionaba a un nivel privado, ya que por las barreras económicas, culturales y geográficas se limitaba el acceso a los servicios de salud a la población pobre que vivían en zonas rurales; que en su mayoría eran indígenas, es decir la gente con recursos económicos pagaba por atención médica y de emergencia en cualesquiera de las clínicas privadas que existían en la ciudad, o a su vez preferían no atenderse debido a los escasos recursos económicos por la que pasaban; y si existían Hospitales, o cualquier centro de salud pública, no tenían el equipamiento suficiente para abarcar a toda la población y ser atendidos.

“Desde comienzos de la década de los años 60 se inició la construcción y gestión de Hospitales Públicos en el Ecuador, para la atención de salud a toda la población ecuatoriana, bajo regímenes de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.”¹

“La salud pública del Ecuador se caracteriza por una segmentación de sectores; pública y privado, ya que existe múltiples proveedores como: el Ministerio de Salud Pública, el IESS, Hospitales Militares, Hospitales Regionales y Clubes Nacionales e Internacionales de voluntariado, labor social, y un sin número de Hospitales de carácter privado o público a nivel de todo el país que actúan independientemente”.² Es por esto, que se genera la necesidad de la estructuración de nuevas casas u hospitales de salud pública que den cobertura a todas las zonas que carecen de esta necesidad.

Los Hospitales Públicos son instituciones que reciben, atienden y satisfacen las necesidades poblacionales de cada paciente que presentan dolencia en general, para tener un diagnóstico verídico sobre el estado de salud en el que se encuentra a través de la atención en consulta externa y de hospitalización, y beneficiar al paciente de manera inmediata, a su familia, su trabajo y comunidad.

¹ (2012) Extracto de una Conferencia otorgada por: Ricardo Dueñas Noboa Presidente de Ekos Negocios Salud y Bienestar. Fecha de visita 10 de diciembre 2014. (<http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/salud.pdf>)

² <http://www.salud.gob.ec/Biblioteca>. Fecha de visita 10 de Diciembre 2014.



Un aspecto destacable del sector de la salud pública es que la atención es gratuita en cualquier casa de salud Pública para todo mundo, es decir, tanto para ecuatorianos como para extranjeros que vienen de visita o son residentes, y que la responsabilidad del Gobierno Estatal, es brindar un nivel de servicio de salud con la tecnología y cobertura lo más alta posible.

1.1.1 HISTORIA DE HOSPITALES PÚBLICOS DE “CUENCA”

“El Hospital Regional Vicente Corral Moscoso, es uno de los primeros Hospitales en la ciudad de Cuenca que se inició con el nombre de “San Vicente de Paul” en el año de 1872, bajo la dirección de religiosas que era un grupo representativo en Cuenca. En 1904 la Junta de Beneficencia del Azuay, se toma la administración del Hospital y otras casas de salud. Siguiendo en el año 1926, fue reemplazada por la Junta de Asistencia Pública, luego a la Junta de Asistencia Social, Jefatura de Salud del Azuay y finalmente a la Dirección Provincial de Salud, en el cual, toma el nombre del doctor Vicente Corral Moscoso en 1977, cuenta con 45 especialidades y presta atención las 24 horas del día.”³

“Seguido de este, en julio de 1990, el Consejo Superior del IESS, autoriza al comité de contratación del Seguro Social, una licitación para la construcción del Hospital en Cuenca. El cual se inició en julio de 1991, y se terminó la obra física en mayo de 1998. Fue bautizado con el nombre del Dr. José Carrasco Arteaga. Se inauguró el 3 de noviembre del 2000, siendo Gerente General el Dr. Alonso Quintuña Álvarez. El Hospital del seguro como actualmente se le denomina, es una entidad zonal y docente, su área de gestión abarca las provincias de Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja, El Oro y Zamora Chinchipe. Se labora en forma ininterrumpida en consultas externas y servicios de urgencias, hospitalización y cirugías de emergencia durante los 365 días de año.”⁴

“En la actualidad, existe el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño de Cuenca que fue constituido en junio del 2004. Es una institución perteneciente a la municipalidad de Cuenca, como organismo de derecho público, sin fines de lucro. Como su nombre lo indica inicialmente estuvo orientado al servicio del binomio

³ (Recuperado de: <http://www.latarde.com.ec/2013/01/03/hospital-regional-vicente-coral-moscoso-y-su-historia/>) . Fecha de visita: 10 Diciembre 2014

⁴ (Recuperado de: http://hjca.iesg.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=174:historia&catid=59:empresa&Itemid=205). Fecha de visita: 10 diciembre 2014.

madre-niño, que es el mayor riesgo tasa de mortalidad en el Ecuador, pero en su accionar se ha visto obligado a receptor la necesidad de la comunidad, de servicios de buena calidad, para toda la familia, por lo que ha tenido que ampliar sus servicios desde las áreas administrativas, hasta las áreas médicas de ginecología y pediatría, emergencias clínicas, quirúrgicas y algunas subespecialidades médicas”⁵

“Y finalmente en marzo de 1822, fue creado el Hospital General de la Tercera división de “Tarqui (HG - III- DE) por el General Antonio José de Sucre. En junio de 1979 en la ciudad de Cuenca, el jefe provincial de la salud del Azuay, el Dr. Rubén Astudillo Quintanilla realiza el acta de entrega o recepción del bien inmueble del Ministerio de Salud Pública, al Ministerio de Defensa Nacional”.⁶

1.2 HOSPITAL MILITAR Y SU ENTORNO.

En este capítulo se dará a conocer la descripción total del Hospital General de la Tercera División de “Tarqui”. HG-III-DE; conocido como Hospital Militar de Cuenca.

El análisis del presente capítulo se fundamenta en los siguientes aspectos:

- La reseña histórica, su fundamentación legal y su localidad.
- Conocer la misión, visión, políticas, objetivos generales y específicos del Hospital.
- Análisis FODA y servicios que presta el HG-III-DE “Tarqui”.

1.2.1 DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL



⁵ (Recuperado de: <http://www.cuenca.gob.ec/?q=node/247>). Fecha de visita: 10 diciembre 2014.

⁶ Ministerio de Salud Pública (Cartera de Servicios: Unidad de Salud HG – III – DE). Fecha de visita: 10 diciembre 2014.



Razón social: El Hospital General de la III división de “Tarqui”

Fecha de fundación: 5 de marzo de 1822.

Inscripciones: Registro Único de Contribuyentes: 1768002160001

Localidad principal: Cantón Cuenca, Av. 12 de abril 5-21 y Federico Malo.

Teléfonos: 072-822-209 / 072- 831-224

E-mail: secretaria@hospitalcuenca.mil.ec

1.2.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL HG – III- DE “Tarqui”⁷

El 5 de marzo de 1822 fue creado el Hospital General de la Tercera división de “Tarqui” por el General Antonio José de Sucre, y bajo la dirección del Dr. Braulio Pozo Días, que conjuntamente lo inauguraron en dicho año.

En el año de 1930 se establece al personal militar medico autorizado, y se amplía las instalaciones para el Hospital.

En el año de 1938 el General Alberto Enríquez Gallo jefe supremo de la república se expropia de los terrenos para el uso y funcionamiento del Hospital Militar.

En julio de 1972, el Coronel Mario López Serrano comandante General de la fuerza militar, realiza ante un notario octavo de la ciudad de Quito, la protocolización de la escritura del bien inmueble del HG-III-DE “Tarqui” en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay.

En junio de 1979, en la ciudad de Cuenca, el jefe provincial de la salud del Azuay, el Dr. Rubén Astudillo Quintanilla realiza el acta de entrega o recepción del bien inmueble del Ministerio de Salud Pública, al Ministerio de Defensa Nacional.

En la actualidad el Hospital Militar de Cuenca cuenta con el personal médico especializado en las diferentes áreas en las que labora, con modalidad de planta y adscriptos que nos permiten un adecuado servicio y atención al personal militar, familiar y al público civil en general de referencia zonal, por lo tanto su área de influencia abarca todas las provincias del sur del Ecuador como son: Azuay, Loja, Cañar, el Oro, Morona Santiago, y Zamora Chinchipe.

⁷ Ministerio de Salud Pública (Cartera de Servicios: Unidad de Salud HG – III – DE)
Fecha de visita 19 Noviembre 2014.



Hoy en día se encuentra ubicado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, Parroquia Huayna- Cápac, Av. 12 de abril 5-21 y Federico Malo.

1.2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL DEL HG-III-DE “TARQUI”

El HG – III- DE “Tarqui”, según las actividades que vaya a desarrollar, debe estar bajo el cumplimiento de las legislaciones de la República del Ecuador, y según su naturaleza se rige a los siguientes cuerpos legales:

- Capítulo 1, De los servicios de salud. Art. 180, 181, 182, 183, 185,185, 186, 187, 188.
- Capítulo 4, Vigilancia y control sanitario. Art. 130.
- Reglamento del Seguro de Salud del ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas), para cubrir las Prestaciones de Enfermedad y Maternidad, Art. 3, 27, 28, 36, 37, 38, 53, 66.
- Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional, Art 16, 19, 20, 21, 44, 45, 46.
- Ley de la seguridad social de las fuerzas armadas, Art. 6, 19, 51, 52, 53, 56.
- Ley orgánica de defensa nacional.
- Ley orgánica de servicio público.
- Ley orgánica de salud.
- Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
- Ley de derechos y amparo al paciente.
- Código de trabajo.
- Reglamento Interno de Personal Civil de las FF.AA.
- Reglamento Orgánico Estructural y Numérico del Ejército.
- Manual de Clasificación y Valoración de Puestos Institucional.
- Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos y sus Reformas.
- Plan Operativo 2011.
- Políticas Institucionales.
- Directiva para la elaboración del Estatuto Orgánico por Procesos de las Fuerzas Armadas (MS-5-1 del 27 de marzo del 2009). .



- “Directrices para la correcta aplicación de las políticas en la Administración del Recurso Humano de los servidores públicos de Fuerzas Armadas” emitida por el Ministerio de Defensa Nacional.
- Decreto Supremo N° 417 Mayo 1938 en el que se adjudica la propiedad del actual edificio del HG-III-DE.

1.2.4 MISIÓN.⁸

“Es proporcionar atención médica de excelencia al personal militar en servicio activo, pasivo, familiares y población civil, todo el tiempo, en forma eficiente y oportuna desde sus instalaciones de II nivel con equipamiento de última generación, para mantener el potencial humano militar en óptimas condiciones de salud física, mental y social a fin de contribuir con la misión de la III-DE-“TARQUI”.

1.2.4 VISIÓN.⁹

“Constituirse en el mejor Hospital de referencia tanto a nivel provincial como regional, reconocido por una prestación de servicios de salud de calidad, alta productividad, dotado de los recursos humanos especializados y comprometidos, utilizando tecnología de punta e infraestructura óptima a fin de satisfacer las expectativas de atención, cumplimiento de los objetivos de integración de los hospitales del País al Plan Nacional de Salud, apoyar al cumplimiento de las nuevas misiones de la III-DE “Tarqui”, y participar activamente en el desarrollo de la Provincia y de la región austral del país.”

⁸ Página Oficial del HG – III- DE

(<http://hospitalgeneralliiidetarqui.blogspot.com/p/mision.html>). Fecha de visita: 19 Noviembre 2014

⁹ Página Oficial del HG – III- DE

(<http://hospitalgeneralliiidetarqui.blogspot.com/p/vision.html>). Fecha de visita: 19 noviembre 2014.



1.2.6 VALORES CORPORATIVOS

- Ética
- Respeto
- Responsabilidad
- Disciplina
- Honestidad
- Lealtad
- Puntualidad
- Sinceridad
- Tolerancia
- Compañerismo
- Amabilidad.

1.2.7 PRINCIPIOS¹⁰

- Se guiará por principios generales del sistema de inclusión y equidad social, de los de bioética, suficiencia, interculturalidad, con enfoque de género y generacional.
- El código de ética del HG-III-DE se rige en los principios de la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficiencia, eficacia, publicidad, responsabilidad y transparencia.
- La administración del HG-III-DE se realizará en el marco del modelo de gestión Integral y de los principios de equidad, calidad, eficiencia, eficacia, y solidaridad.

1.2.8 POLÍTICAS¹¹

1.2.8.1 POLÍTICA GENERAL

El HG-III-DE “Tarqui”, se regirá de manera integra a las leyes sanitarias del país y la política del estado, leyes y reglamentos militares en vigencia.

1.2.8.2 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- Todo miembro del HG- III-DE “Tarqui” debe buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto internos como externos, como un medio para mejorar la competitividad de la institución.

¹⁰Más Información: (Gestión de Políticas generales de HG – III – DE “Tarqui”).
Fecha: 10 Octubre 2014

¹¹ Más Información: (Gestión de Políticas generales de HG – III – DE “Tarqui”).
Fecha: 10 Noviembre 2014.



- Continuamente debe, buscar la satisfacción del cliente mediante el mejoramiento de la calidad de la atención médica, hospitalaria y administrativa; la atención oportuna esmerada, rapidez de respuesta y solución de sus demandas.
- Todos los servicios deben caracterizarse por su excelente calidad y un costo accesible para los pacientes.
- El régimen de facturación del HG-III-DE “Tarqui”, debe estar basado en los procedimientos y codificaciones de acuerdo al tarifario único del Ministerio de Salud Pública.
- El recurso humano debe estar considerado como el factor más importante para el éxito de la administración. Deberá priorizarse la calidad, a la cantidad del personal.
- El HG-III-DE “Tarqui” debe mantener el personal necesario para operar en óptimas condiciones.
- La gestión debe orientarse a la búsqueda de una mejora continua para alcanzar los altos niveles de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos disponibles y la entrega de servicios.

1.2.8.3 POLÍTICAS DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL¹²

- El HG-III-DE “Tarqui”, está comprometido a identificar, evaluar, prevenir y disminuir los riesgos de salud y seguridad ocupacional en el trabajo en todas las áreas, con el objetivo de proteger al personal interno y externo, cumpliendo a cabalidad con la legislación del estado y otros requisitos vigentes en salud.

1.2.9 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.¹³

1.2.9.1 OBJETIVO GENERAL

Mantener y mejorar el prestigio institucional en forma sustentable, con la satisfacción total del personal que acude a esta casa asistencial, para recibir atención médica con costos competitivos en el mercado, calidad y calidez.

¹² Más Información: (Gestión de Políticas Generales de HG – III – DE “Tarqui”).

Fecha de visita: 19 Noviembre 2014

¹³ Reglamento Interno del HG – III – DE Fecha: 19 Noviembre 2014



1.2.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Normar y establecer los procedimientos a ser utilizados para optimizar la atención integral de la salud.
- Permitir que la relación laboral entre empleado y sus trabajadores este regulando su comportamiento durante el desempeño de sus labores, promoviendo las buenas relaciones interpersonales, y el cumplimiento de las normas legales y administrativas vigentes.
- Propender a optimizar la preparación y capacitación del recurso humano mediante cursos de actualización, seminarios y actividades de investigación científica.
- Alcanzar el liderazgo de las diferentes dependencias en la prestación de atención, con respeto a las normas establecidas en el reglamento interno.

1.2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las autoridades máximas del HG-III-DE, “Tarqui”, es asistida por el Director, que lleva la responsabilidad de la gestión diaria de la entidad, con aproximadamente 190 personas a su cargo, de las cuales están distribuidos en las siguientes áreas funcionales

Nivel Ejecutivo: Dirección.

Nivel Operativo: Subdirección Administrativa, Técnica y Médica.

Nivel Directivo: Consejo de administración

En la actualidad las autoridades están conformadas por:

DIRECTOR: TCORN. Jorge K. Tapia. S

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MYR. Galo Molina.

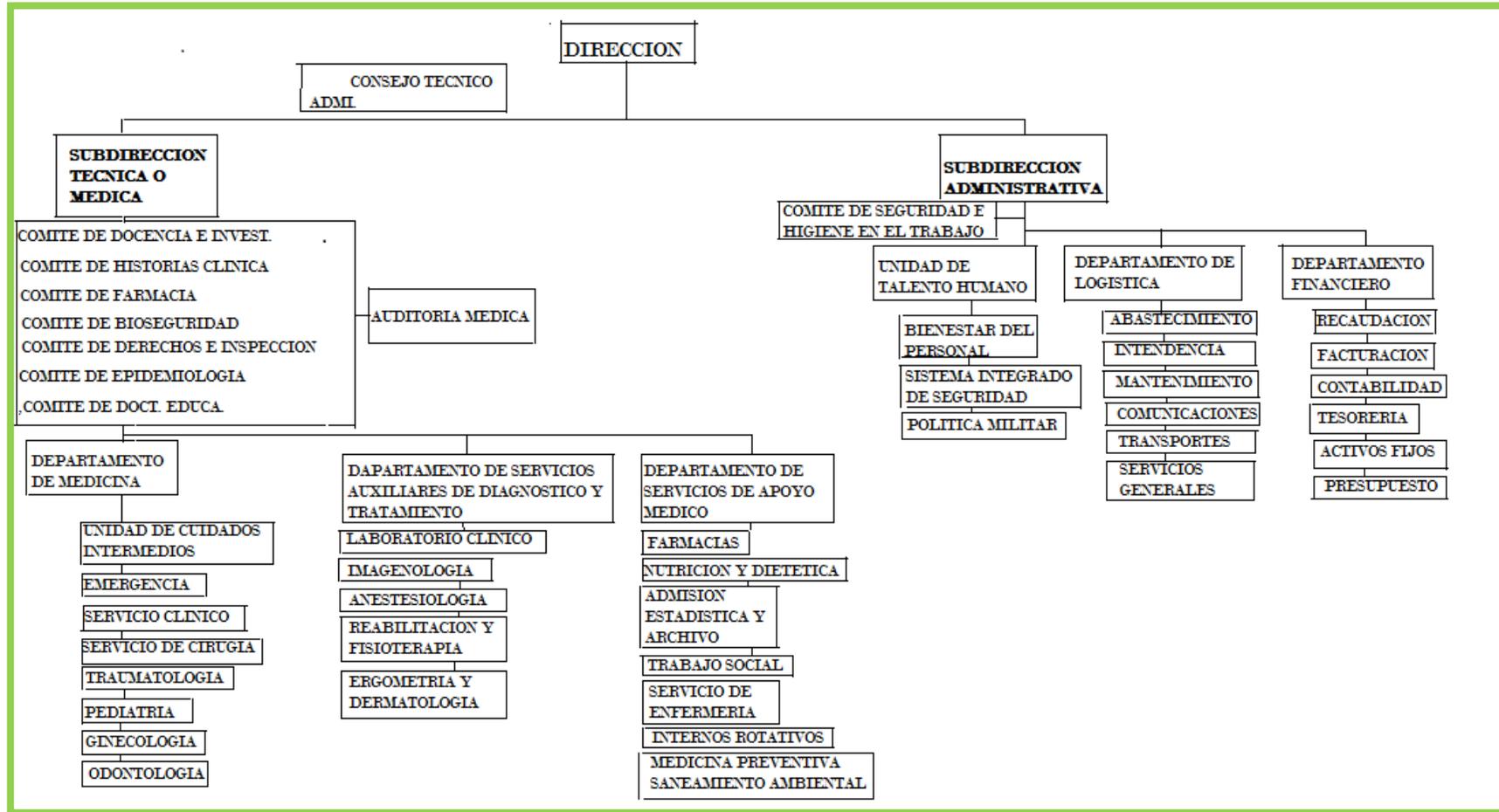
SUBDIRECTOR TÉCNICO O MEDICO: CRON. Gonzalo Feijo.

JEFE FINANCIERO: SUBTE. Susana Reyes.

JEFE DE TALENTO HUMANO: MYR. Fernando Tenorio.



1.2.10.1 ORGANIGRAMA GENERAL HG-III-DE "Tarqui"¹⁴



¹⁴ Fuente: Reglamento Interno del HG – III – DE “Tarqui”



1.2.10.2 ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL HG-III-DE¹⁵

El personal militar del HG-II-DE “Tarqui” son considerados como:

- **EFFECTIVOS:** Es el personal militar que está asignado a laborar en el HG-III-DE “Tarqui”, sin embargo diversos de estos trabajadores se encuentran prestando servicio en otras unidades.
- **T. M. A (Tratamiento Médico Ambulatorio):** Es todo el personal que pertenece a otras unidades, pero por razones de salud se encuentran laborando dentro de HG-III-DE “Tarqui”
- **AGREGADOS:** Personal que pertenece a otras unidades, pero se encuentra prestando servicios en esta unidad.

Tabla 1: Organización del Personal Militar del HG-III-DE

	EFFECTIVOS	T. M. A	AGREGADOS	
OFICIALES	12			
VOLUNTARIOS	40	3	2	
CONSCRIPTOS	22			
TOTAL	74	3	2	79

Fuente: HG-III-DE “Tarqui”.

Elaborado por: Autora

Tabla 2: Organización del Personal Civil del HG-III-DE

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Médicos	22
Médicos Adscritos	6
Enfermeras	14
Auxiliares de enfermería	14
Psicología	1
Odontología	2
Rayos X	2
Fisioterapia y Rehabilitación	3
Laboratorio	6
Farmacia	6
Dirección General	1
Financiero	6
Asesoría Jurídica y Compras Publicas	1
Admisión y Estadística	4

¹⁵ HG-III-DE “Tarqui” (Recursos Humanos/personal). Fecha: 19 de noviembre 2014.



Trabajo Social	1
Internos Rotativos	5
Centros de Informática	2
Nutrición y Dietética	1
Cocina y lavandería	8
Conductores	1
Total	108

Fuente: HG-III-DE “Tarqui”.

Elaborado por: Autora

1.2.11 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DEL HG-III- DE “TARQUI”¹⁶

El análisis FODA, es una herramienta que nos proporciona los insumos necesarios para el proceso de la planeación estratégica de la entidad, proveyendo la información necesaria para la implementación de medidas correctivas, y la generación de nuevos proyectos hacia una mejora continua.

Se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades del Hospital, para comparar con las oportunidades y amenazas que se presentan en el ámbito en el que labora, permitiendo así aprovechar las oportunidades, y reducir las amenazas, que son consideradas perjudiciales en nivel institucional en el futuro.

1.2.11.1. Fortalezas.

Son todos los elementos positivos que posee el Hospital Militar, a su vez constituyen recursos para la consecución de los objetivos de la entidad de salud, y cumplir con metas pactadas. Entre las más destacadas son.

- ✓ Planta física ubicada en lugar de fácil acceso.
- ✓ Planta medica de alto nivel.
- ✓ Compromiso de los médicos con su servicio.
- ✓ Convenio para exámenes médicos y hospitalización con instituciones de salud privadas de Cuenca que poseen equipamiento y tecnología de punta.
- ✓ Atención de calidad a los pacientes.
- ✓ Servicios de apoyo clínico y terapéutico.

¹⁶ Reglamento Interno del HG – III – DE Fecha de visita: 19 Noviembre 2014



- ✓ Atención Abierta a las especialidades existentes en esta casa de salud.
- ✓ Atención Cerrada: hospitalización, emergencia.
- ✓ Unidades de Cuidado Intensivos.
- ✓ Cumplimiento efectivo de los procedimientos operativos.
- ✓ Planes de Seguro médico.
- ✓ Programas preventivos de Salud.

1.2.11.2 Debilidades.

Factores negativos que posee el Hospital Militar, que son internos, y que constituye barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Las debilidades con las que cuenta la entidad de salud son:

- ✓ Forma de contrato con los servidores públicos, los mismos tienen contrato indefinido y se cancela por autogestión, lo que disminuye los ingresos que pueden ser invertidos en mejorar tanto la infraestructura como el equipamiento de esta casa de salud.
- ✓ Nuevas leyes en el área laboral, lo que ha limitado y ha incidido en la ética profesional de los médicos, los mismos que en algunas ocasiones se niegan a prestar toda la colaboración que implica la profesión de médico, situación que produce serios inconvenientes en la atención oportuna a los pacientes.
- ✓ Las instalaciones que se posee no son adecuadas en vista que ya pasa de su vida útil.
- ✓ Falta de presupuesto estatal.
- ✓ No contar con los médicos (planta) suficientes para ofrecer atención rápida y expedita, esto a causa del gran número de pacientes que deben de ser atendidos.
- ✓ No cuenta con personal militar ni civil especializado para las diferentes aéreas de esta casa de salud
- ✓ No se cuenta con personal especializado en las aéreas administrativas, lo cual no se puede dar cumplimiento a las demandas del escalón superior.



1.2.11.3 Oportunidades.

Son las posibilidades que se presenta en el sector, y que solo podrán ser aprovechadas, si el Hospital Militar cuenta con la fortaleza potencial para enfrenarlos, entre algunas de ellas están:

- ✓ Aplicación de avances médicos desarrollados por las Universidades y los especialistas que trabajan en el Hospital.
- ✓ Capacitación al personal militar y servidores públicos para una atención médica y administrativa de calidad.

1.2.11.4 Amenazas.

Elementos del ambiente, en el que se desarrolla el Hospital Militar, que puede aprovechar para el logro de las metas y objetivos planteados, y que pueden llegar a constituir un peligro para la productividad de la entidad.

En la actualidad se cuenta con elementos positivos y elementos negativos, entre las cuales podemos destacar

- ✓ Disminución del presupuesto del Hospital.
- ✓ Nuevos virus y enfermedades.
- ✓ Falta de personal calificado e idóneo para puestos administrativos.
- ✓ Alto nivel competitivo en el área de salud.
- ✓ Programas de atención gratuita generados por el estado.

1.2.12 SERVICIOS QUE PRESTA EL HOSPITAL¹⁷

El HG-III-DE “TARQUI”, es actualmente uno de los establecimientos de salud que presta servicios al público en general, cuenta con médicos especializados, servicios clínicos que atienden a una población de la región sur del país.

El plantel que trabaja en el Hospital se conforma alrededor de 190 personas distribuidas en las siguientes áreas:

¹⁷ Ministerio de Salud Pública (Cartera de Servicios: Unidad de Salud HG – III – DE).
Fecha de visita: 19 noviembre 2014.

- Médicas.
- Administrativas.
- Auxiliares de Servicios

1.2.12.1 SERVICIOS DE APOYO CLÍNICOS, QUIRÚRGICOS Y TERAPÉUTICOS

Se ve referido a todas aquellas prestaciones que tienen relación directa con el paciente en el aspecto estrictamente clínico. Estos son:

- Imagenología.
- Rayos X.
- Laboratorio.
- Fisioterapia
- Emergencia
- Unidad de Terapia Intensiva
- Cirugía General
- Neurocirugía
- Cirugía Urológica
- Cirugía Plástica
- Cirugía Traumatológica
- Cirugía Ginecológica
- Cirugía Oral y Maxilofacial.



1.2.12.2 SERVICIOS BÁSICOS DEL HOSPITAL

- Lavandería.
- Servicio de bar al público.

1.2.12.3 SERVICIOS GENERALES:

- Farmacia.
- Mantención.
- Aseo y Saneamiento.
- Seguridad.
- Movilización.
- Carpintería.



1.2.12.4 SERVICIOS Y CONSULTORIOS¹⁸

1.2.12.4.1. Servicio de Anestesiología.

Procedimiento médico controlado en el que el paciente, inducido por diversos fármacos, entra en un estado de pérdida de la sensibilidad al dolor.

¹⁸ Ministerio de Salud Pública (Cartera de Servicios: Unidad de Salud HG – III – DE).



1.2.12.4.2. Servicio de Cardiología.

Se ocupa de las afecciones del corazón y del aparato circulatorio.

1.2.12.4.3. Servicio de Cirugía Laparoscópica.

Los procedimientos quirúrgicos se realizan con equipos de alta calidad y última tecnología en video que dan imágenes de nitidez y precisión, se complementa con equipos de irrigación y aspiración que realizan una limpieza quirúrgica absoluta.

1.2.12.4.4. Servicio de Cirugía Plástica.

Se ocupa de remodelar cualquier parte del cuerpo humano afectada por una lesión o deformidad.

1.2.12.4.5. Servicio Cuidados Intensivos.

La unidad de Cuidados Intensivos está diseñada para monitorear a todos los pacientes con enfermedades severas que amenazan su vida y darles un tratamiento rápido y óptimo.

1.2.12.4.6. Servicio de Emergencia.

Diseñado para brindar la atención más oportuna a las personas que lo requieran, las 24 horas del día en todas las especialidades médicas.

1.2.12.4.7. Servicio de Gastroenterología.

Diagnóstico y tratamiento de enfermedades de esófago, estómago, intestino, hígado y páncreas.

1.2.12.4.8. Servicio de Ginecología y Obstetricia.

Permite efectuar diagnósticos precisos y oportunos de enfermedades ginecológicas tanto benignas como malignas localizadas en la vulva, vagina, cerviz, cuerpo uterino, endometrio, ovario y mama.

1.2.12.4.9. Servicio de Hospitalización.

Cuando la situación así lo amerite, se cuenta con el servicio de hospitalización.



1.2.12.4.10. Servicio de Neurocirugía.

Es la especialidad de la cirugía que se encarga del manejo quirúrgico y no quirúrgico (incluyendo la prevención, diagnóstico, evaluación, tratamiento, cuidados intensivos, y rehabilitación).

1.2.12.4.11. Servicio de Oftalmología.

Diagnóstico y tratamiento de enfermedades visuales.

1.2.12.4.12. Servicio de Otorrinolaringología.

Especialidad médica que estudia y trabaja sobre el oído, la nariz y garganta.

1.2.12.4.13. Servicio de Pediatría.

Ofrece un servicio atención ambulatoria y hospitalaria para el correcto desarrollo y bienestar del niño.

1.2.12.4.14. Servicio de Traumatología y Ortopedia.

Se ocupa de las lesiones traumáticas de columna y extremidades.

1.2.12.4.15. Servicio de Odontología.

El mismo que brinda una cobertura en las especialidades de Endodoncia, Ortodoncia, Odontopediatría, Rehabilitación Oral, Operatoria dental, Periodoncia y Cirugía Oral y Maxilofacial.



1.2.12.4.16. Servicio de Urología.

La urología es una especialidad médico-quirúrgica que se ocupa del estudio, diagnóstico y tratamiento de las patologías que afectan al aparato urinario.

1.2.12.4.17. Laboratorios.

Es el lugar donde se realizan análisis clínicos que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud de los pacientes.

1.2.1.2.5 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Área encargada del desarrollo de las actividades que se emprenden en la entidad de salud, para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir: la manera como se alcanzan las metas u objetivos, con la ayuda de las personas y de los recursos, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales, como planeación, organización, dirección y control.



Los diferentes niveles administrativos que conforma el Hospital Militar son:

- Director
- Subdirector
- Jefes de Área
- Auxiliares administrativos
- Secretaria Directa/Auxiliares



CAPITULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 GENERALIDADES

Los Hospitales Militares según la Secretaria de la Defensa Nacional: Son unidades de atención médica de tercer nivel, de alta especialidad, brinda sus servicios de salud y administrativo al personal militar y sus derechohabientes.

Para gestionar el funcionamiento de las unidades de salud, se cuenta con un departamento de recursos humanos o del personal, con el fin de establecer las prácticas adecuadas de gestión de personal, supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación de rendimiento, psicología laboral, motivación, condiciones de trabajo y otros aspectos en el interior de la entidad.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES.

Los recursos humanos dentro de las instituciones, están constituidas por las organizaciones y las personas; es decir para el cumplimiento de los objetivos y el surgimiento de la organización ambas sistemas trabajan conjuntamente para cumplir con las expectativas empresariales. Las organizaciones están formadas por personas que dependen de las mismas para conseguir sus objetivos y cumplir sus funciones, de igual manera las organizaciones son el medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales a corto plazo con el mínimo esfuerzo y conflicto; que en la mayoría de los casos jamás serian logrados sin el esfuerzo de las personas en una organización.

En síntesis, el área de recursos humanos abarca todo lo que tiene que ver con reclutamiento del personal, capacitación, evaluación, remuneración, motivación, etc. Es decir todo un proceso de gestión empresarial, aplicada en una organización.

2.2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también, es el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización represente el medio que permita a las personas que colaboren en ella, para alcanzar los objetivos



individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. (William B. Werther, 2001).

“La Administración de Recursos humanos es una área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, etc. Los recursos humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología de aprendizaje individual, cambio organizacional, alimentación, salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, la satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios, obligaciones sociales, calamidades, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, auditoria y un sinnúmero de temas bastante diversificados.” (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011).

2.2.2 IMPORTANCIA.

El objetivo primordial de recursos humanos, es programar todos los requisitos del personal; porque es el responsable del reclutamiento de las personas con un potencial idóneo, de retener de la manera más sutil a cada uno de los empleados capacitándoles y motivándoles de diversas formas en las organizaciones. No se podría hablar de un buen funcionamiento en la organización, si no se cuenta con las personas ideales y capacitadas para su desempeño, en función al puesto que labora, y dependiendo de su eficiencia en la organización, se va a lograr sus objetivos personales y organizacionales. (Exexutive, Marzo 2013)

Según los autores plantean que: recursos humanos cumple con todas las necesidades actuales, tanto del personal como de la organización, ya que son considerados como una de las fuentes de riqueza más importante de la institución, porque se encargan de la ejecución y desarrollo de las actividades que se necesitan, para un mejor funcionamiento de la misma.

El área de recursos humanos abarca aspectos internos y externos de una organización, y se lo representa de la siguiente forma.

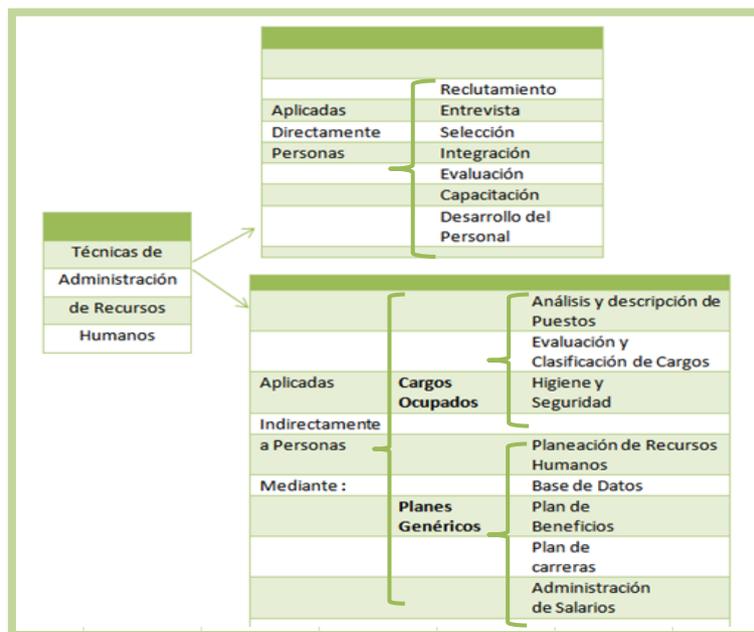
Tabla 3: Técnicas de ARH, y su vinculación con ambiente externo o interno de la organización.

TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO	TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO
Investigación del mercado laboral.	Análisis y Descripción de Cargos.
Reclutamiento y selección.	Evaluación de cargos.
Investigación de Salarios y Beneficios.	Capacitación.
Relaciones con Sindicatos.	Evaluación del desempeño.
Relaciones con Instituciones Profesionales.	Plan de Carrera.
Legislación Laboral.	Plan de Beneficios Sociales.
	Política Salarial.
	Higiene y Seguridad.

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. (2001)
Elaborado por: La Autora.

También, existen técnicas que se aplican directamente a las personas, que son sujetos de su aplicación. Otras, como las resumidas en la Tabla N° 4, se aplican indirectamente a la personas, bien sea a través de los cargos que ocupan, o mediante planes o programas globales específicos.

Tabla 4: Técnicas de ARH aplicadas directamente a las personas o indirectamente



Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. (2011)
Elaborado por: Autora.



2.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

(William B. Werther, 2001) Define:

Los objetivos de Recursos Humanos, se reflejan a través de las metas que la organización quiere alcanzar en un determinado periodo de tiempo.

Estos desafíos u objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

2.2.3.1 Objetivos Corporativos

Los Recursos Humanos contribuyen al éxito de las organizaciones, además de ello dan el apoyo a las labores de un gerente y de los administradores, que generalmente se encargan del desempeño de sus integrantes y del departamento que la conforma, para que contribuya de manera eficaz en los procesos que se generan dentro de la misma, y que mediante los resultados se refleje su mejor posición en el mercado.

2.2.3.2 Objetivos Funcionales

Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización, se desperdician recursos de todo tipo, es por ello que se debe conservar la contribución de los recursos humanos, a un nivel adecuado a las necesidades de la organización.

2.2.3.3 Objetivos Sociales

Los Recursos Humanos deben responder a todos los desafíos que proporciona la sociedad en general, y reducir al máximo las demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

2.2.3.4 Objetivos Personales

El departamento del personal, tiene como objetivo, capacitar, motivar e incentivar al personal que conforma la institución, ya que cada uno de ellos tiene un nivel de aspiracionalidad a metas personales, y que por lo tanto Recursos Humanos, reconocerá que una de sus funciones es apoyar al personal a que cumplen con las expectativas de la organización, de no ser así, la productividad del personal puede descender, o también se puede incrementar la rotación del personal.



Al hablar de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011) propone:

“Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan o dependen de la organización, pero los más frecuentes o importantes son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación, y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo, la satisfacción plena de las personas, y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.”

Los objetivos de recursos humanos, no solo se debe basar en un ambiente de sociedad, si no por el contrario, su preocupación se debe dar interiormente, ya que el personal va actuando de acuerdo a la gestión administrativa que realice la organización o la entidad de salud.

Por tal motivo el HG-III-DE “Tarqui”, se ha propuesto mejorar su nivel de servicio administrativo y del personal en general, adoptando un sistema de evaluación, que refleje el actual desenvolvimiento de su personal, visto desde todos los ángulos en el interior y exterior del Hospital.

2.2.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN.

Según (Alles, 2005) plantea: La Gestión de Recursos Humanos en la organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, logrando que las personas pertenecientes a la organización representen el valor estratégico competitivo, ya que son ellos los que conducen a los objetivos organizacionales.

El departamento de Recursos Humanos, tiene el compromiso y la obligación de brindar una gestión estratégica aplicada al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización.



Para desarrollar su potencial estratégico, en beneficio al personal, a la propia organización y del país en general.

De igual manera, se enfatiza que los objetivos de la organización deben ser compatibles con las necesidades, intereses y expectativas del personal, para alcanzar su nivel de desempeño estratégico y calidad de conducta personal y social.

La gestión de recursos humanos constituye procesos dinámicos e interactivos que se los realizan con un manejo integral en diferentes funciones desde el inicio, al fin de una relación laboral como se demuestra en la Tabla N°5.

Tabla 5: Proceso básico de la Administración del Personal.

Proceso	Objetivo	Actividades Comprometidas
Provisión	Quién ira a trabajar en la organización.	<ul style="list-style-type: none">▪ Inv. de mercado de RH▪ Reclutacion. del Personal▪ Selección del Personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	<ul style="list-style-type: none">▪ Integración de personas▪ Diseño de cargos▪ Análisis de cargos▪ Eva. del desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	<ul style="list-style-type: none">▪ Remun. y compensación▪ Beneficios y Serv. Sociales▪ Hig. y Segu. en el trabajo▪ Relaciones Sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacitación▪ Desarrollo Organizacional
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Base de datos▪ Controles Y Productividad▪ Balance Social.
Retener al personal	Crear condiciones satisfactorias para las actividades de las personas	<ul style="list-style-type: none">▪ Cultura Organizacional▪ Disciplina▪ Higiene y Seguridad▪ Relaciones Sindicales

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. (2001)
Elaborado por: La Autora.

Todos estos procesos tienen una estrecha relación. Cada uno tiende a favorecer o a perjudicar a otro, cuando es bien o mal utilizado, es decir, en un proceso rudimentario, para integrar a las personas, puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a



efectos de compensar sus fallas. En otro caso, si el proceso para recompensar a las personas, tienen fallas entonces, requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas.

En este caso, el equilibrio de todos estos procesos es fundamental, cuando un proceso tiene fallas compromete a otra. Por lo tanto es importante que cada uno tenga un diseño acorde a lo que exigen las influencias ambientales externas, y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí, y poder aplicar medidas correctivas en determinadas circunstancias.

De manera general, para lograr que una organización sea competitiva con su estrategia empresarial en el entorno en el que se desenvuelve, y conseguir una ventaja competitiva, o sea tener éxito, se considera necesario una aplicación eficaz de una gestión por competencias, que permitirá tener un profundo conocimiento sobre las debilidades y fortalezas del personal de una organización, para la toma de decisiones efectivas.

Por lo tanto, el Hospital Militar trata de buscar una mayor competitividad y eficiencia en su gestión administrativa actual, al determinar que se requiere, o se siente la necesidad de un proceso de evaluación estable y actual para cada uno de los servidores públicos, ya que dirige a su personal a través de un manual de reglamento interno que posee la entidad, y cuenta con un plan estratégico organizacional, en donde se define claramente su misión, visión, objetivos y políticas actualizadas de acuerdo a la LOSEP, a la SDN (Secretaría de Defensa Nacional), y todos los reglamentos gubernamentales que se deben acoger para realizar una gestión estratégica de salud y administrativa, y diferenciarse de los demás mercados de salud pública.

En síntesis, se parte analizando los primeros subsistemas del proceso de RR.HH., que es la provisión en el mercado, la aplicación de personas, diseño de cargos y análisis de cargo, que nos llevará posteriormente al subsistema de evaluación del desempeño al personal en las organizaciones.

Por lo tanto para el proceso de provisión, aplicación de personas, diseño de cargos y análisis de cargos, según (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011), plantea que:



2.2.4.1 El proceso de provisión

El proceso de provisión se halla relacionado con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representa la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Es el encargado de buscar en el mercado las personas necesarias e integrarlas, y colocarlas en la organización para que esta pueda mantener su continuidad.

2.2.4.2 Proceso aplicación

Los procesos de aplicación de personas, incluyen los primeros pasos de la integración de nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evolución del desempeño en el cargo. El paso siguiente es emplearlas como fuerza de trabajo en la empresa. Esto significa que las personas después de reclutarlas y seleccionarlas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

En consecuencia después del proceso de provisión siguen los procesos de aplicación de recursos humanos, diseño de cargo, descripción y análisis de cargos y lo que compete a este tema de investigación, que es la evaluación del desempeño al personal de una organización. (Chiavenato I. (., 2011)

2.2.4.3 Diseño de cargo

Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir en dicho cargo (contenido del cargo).

Diseñar un cargo en la organización significa que se debe establecer diferentes parámetros fundamentales como son:

- De qué manera deberá cumplir esas atribuciones y tareas.
- A quién deberá informar el ocupante del cargo.



- A quién deberá supervisar o dirigir, es decir cuál va a ser la relación con los subordinados.

Por lo tanto el diseño de cargo representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato I. (., 2011)

2.2.4.4. Descripción y análisis de cargos

En la actualidad es necesario que se analicen y se describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. De manera general cuando el diseño de cargo ya se encuentra realizado radica la dificultad de conocerlo en su totalidad, por lo tanto el camino correcto para conocerlo se da en base a la descripción y análisis de cargo.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que hace el ocupante, y lo diferencia de los demás cargos de la empresa, son todos los métodos aplicados para la ejecución de tareas y funciones. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende, es decir la descripción se orienta al contenido del cargo.

Una vez concluida la descripción de cargo, es decir una vez identificado el contenido del cargo, se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, que son los requisitos que el cargo que exige a sus ocupantes.

El análisis de cargo pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas, y las condiciones que el cargo exige, para que su desempeño sea de manera adecuada en el puesto que ocupe en la organización. (Chiavenato I. (., 2011)

De esta forma, contar con un plan de proceso de evaluación estable representa gran beneficio para la organizaciones y las personas miembros de la misma, ya que desde el momento en que una persona emplea a otra, su trabajo pasa a ser evaluado en términos de costo beneficio, para que la organización obtengan una gestión de evaluación por competencia efectiva actual, y cuente con una estructura orgánica definida, que permita visualizar bien perfil de puesto de cada colaborador. Por lo tanto se reflejara como debe ser un proceso de evaluación del desempeño en una organización



2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño laboral, está enfocado al desempeño en el cargo, es decir es el comportamiento del rol del ocupante del cargo que ocupa en una organización.

2.3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

“Es un proceso sistemático de carácter periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia del personal, en el desempeño de sus actividades de trabajo. Pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada empleado, con el fin de ayudarlo a mejorar su desempeño, identificando aspectos que necesitan ser mejorados, para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores”¹⁹

“Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo. Cuando esta se realiza adecuadamente la evaluación de personal, no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo, y en el desempeño correcto de sus tareas.” (William B. Werther, 2001).

Gómez Mejía (2005) Propone:

Evaluar el desempeño hace énfasis específicamente, en las variables que se van a medir, cómo medirlas, cómo desarrollarlas y potenciarlas, y cómo impulsarlas desde una perspectiva organizacional.

“El análisis del desempeño o gestión del personal, es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos está, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión, un adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, y la forma

¹⁹ Productividad en la empresa. Evaluación del Rendimiento Laboral en las Organizaciones. 27 Junio 2013.
<http://es.workmeter.com/blog/bid/295132/Evaluaci%C3%B3n-del-rendimiento-laboral-en-las-empresas>. Fecha de visita: 20 de noviembre 2015.



en que se satisfacen las expectativas, y que hacer para mejorar los resultados” (Alles, 2005)

Según (Alles, 2005) define: La evaluación del desempeño en una organización ayuda a:

- Detectar necesidades de capacitación en las áreas que requieren de mejorar.
- Descubrir personas clave para el desarrollo de los puestos.
- Descubrir inquietudes del evaluado aceptando sugerencias constructivas.
- Encontrar una persona para el puesto potencial.
- Motivar al personal de la organización comunicándoles su desempeño e involucrándoles en los objetivos de la organización.
- Es una ocasión para que los jefes y los colaboradores analicen como están realizando las cosas dentro de una organización.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño ayuda a mejorar el rendimiento del empleado; y a su vez los resultados de la organización, porque permite la obtención de información de cómo realmente se está desempeñando el personal en las funciones a realizar en la organización, además de ello analiza y mide, cual el nivel de satisfacción e incumplimiento que existe en la entidad, para una mejora permanente, aplicando estrategias de gestión, para el desarrollo de la organización y de las personas que conforman la misma.

Es por esta razón que el Hospital Militar de Cuenca, da uso de esta herramienta, porque facilita detectar las necesidades actuales, debilidades y fortalezas en cuanto al entorno o el puesto en el que se desenvuelven, y las diferentes satisfacciones que se suscitan en las actividades que se realiza frecuentemente.

2.3.2 GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE COMPETENCIAS LABORALES.

(Alles, 2005). Explica:



La Evaluación de Desempeño por “Competencias”²⁰, es un diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar en el puesto de trabajo; tomando en consideración los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona, para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener, para el cumplimiento de una determinada actividad.

Por lo tanto, es importante evaluar a los empleados en función a las competencias que realiza en el puesto de trabajo, no se podría evaluar tomando en cuenta aspectos que no son del perfil del puesto, ni de la institución, porque no se tendría un análisis positivo en el rendimiento global del personal y las necesidades de la institución.

2.3.3 OBJETIVOS DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para alcanzar los objetivos planteados, el sistema de evaluación debe ser válido, práctico, confiable, efectivo y aceptado, que tenga niveles de medición o estándares verificables.

Algunos autores explican:

Gibson (2007) dice:

“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado, y su potencial de desarrollo de cara al futuro, y se basa en los siguientes objetivos:

- Permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa, sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).
- En casos fortuitos estima temas relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.”

²⁰http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp Fecha de visita 20 de Enero del 2015.



(Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2011) Plantea:

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo mediante los siguientes objetivos:

- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización, según los objetivos organizacionales e individuales”.

La propuesta de Martha Alles (2008) es:

“Incrementar el desarrollo potencial de los empleados continuamente, con el fin de cumplir con las expectativas tanto de la organización, sociedad y las personas, y se basa en los siguientes objetivos:

- El desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- Mejora permanente en los resultados de la organización
- Aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles de la organización.”

Los objetivos de la evaluación del desempeño solamente se pueden lograr, a través de un eficiente proceso de evaluación que se pueda aplicar a la institución, es decir es un trabajo que se debe realizar conjuntamente; no solo el aporte de la empresa, sino también de las personas miembros de la institución, poner todo de su empeño para que los resultados sean válidos y poder aplicar las medidas o estrategias efectivas para el crecimiento empresarial o institucional.

2.3.4 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN.

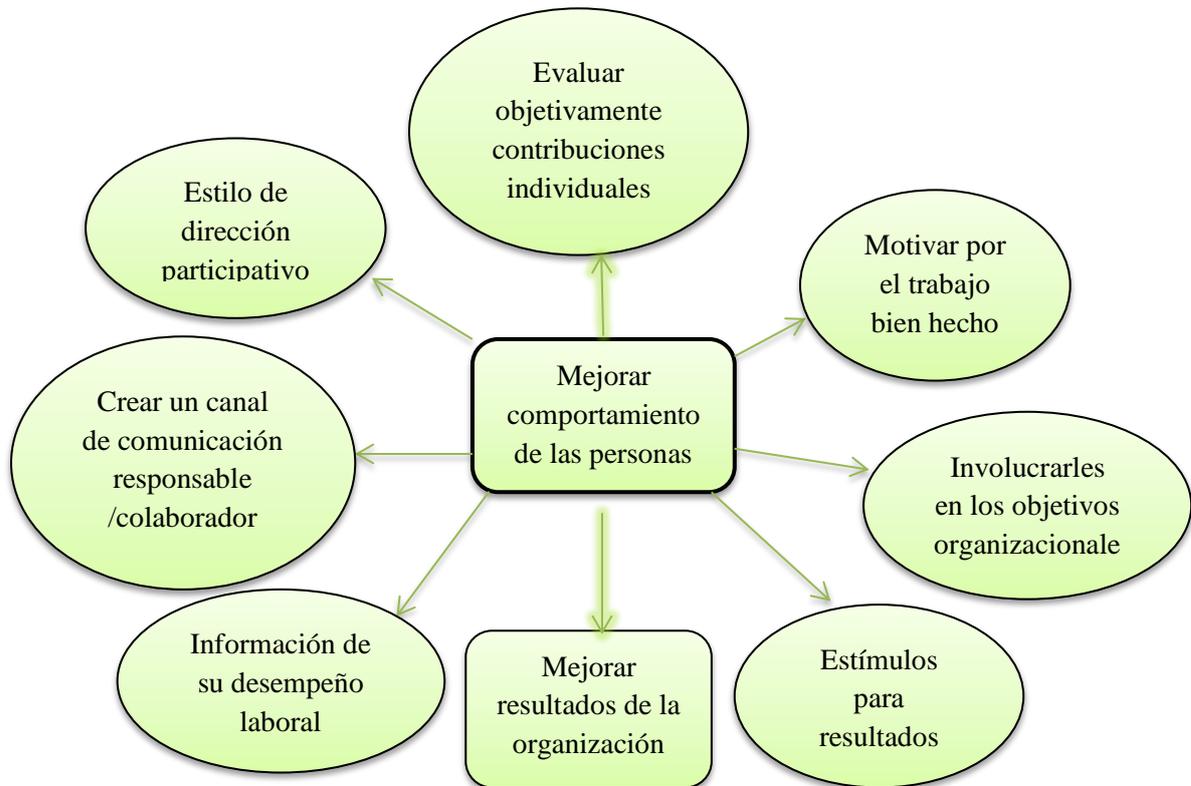


Gráfico 1: Martha Alles (2005). Evaluación del desempeño por competencias
Realizado por: Autora.

El porqué de realizar una evaluación es: porque nos permite un sistema de gestión para gerenciar, dirigir, y supervisar a una persona, que nos permita medir el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Al realizar una evaluación del desempeño, permite mejorar el comportamiento del personal de una organización, y los resultados de la misma, identificando las actitudes, aptitudes y satisfacción laboral de cada uno de los empleados, para que se pueda corregir en beneficio de los empleados, jefes y la organización en general, y de esta manera tener una imagen general de la situación actual de la organización.

2.3.5 PERIODO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Al realizar la contratación del personal para un puesto de trabajo en la institución, esta persona pasa a ser evaluada en términos de costo - beneficio, en la que cada una de las instituciones a través de sus políticas y procedimientos implementa cómo y cuándo evaluar.



“Si la organización se encuentra diseñada bajo un perfil de planeación estratégica, esta le permitirá establecer los métodos que se vayan a utilizar, y cada que tiempo se va a realizar la evaluación, dependiendo del análisis interno y externo”²¹.

(Coexphal.), Una conferencia de evaluación del desempeño; Define, que existen organizaciones que establecen lapsos de evaluación del personal y se dan según sus metas planteadas, también hay organizaciones públicas donde sus lapsos evaluativos se encuentran establecidos por un rector principal o central, que en este caso en los Hospitales Públicos de salud, la evaluación lo realizan anualmente, a través de formatos del Ministerio de Relaciones Laborales.

Sin embargo lo recomendable para las entidades de salud, es medir y analizar el desempeño del personal de forma continua, ya que esto permitirá saber con más exactitud, y con el menor tiempo posible, como se encuentran el personal con respecto al puesto que ocupa, y su conducta hacia sus compañeros, para que se pueda realizar la toma de decisiones efectivas, e irse acoplando a los cambios competitivos del día a día.

2.3.6 QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN

(Chiavenato I. , 2011) Define:

“Varias personas son las responsables al momento de obtener un sistema de evaluación del desempeño, ya que la organización es un todo. Los diferentes miembros que pueden participar en el proceso de evaluación son:

2.3.6.1. El Gerente o Supervisor.

Pueden evaluar el desempeño laboral del personal a su cargo, con la asesoría de gestión del personal, quienes establecen los criterios y los medios necesarios para la evaluación.

2.3.6.2. El Empleado.

Cada persona puede realizar una auto - evaluación, pero teniendo presente los parámetros establecidos por el Gerente o la organización.

²¹ Euro empleo. Evaluación del desempeño.
<http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VI%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf> Fecha de visita: 20 de noviembre 2015.



2.3.6.3. El Empleado y el Gerente.

Lo realizan mediante la aplicación de la administración por objetivos; ya que este consiste en ser: democrática, participativa, involucrada y motivadora. Para realizar este tipo de evaluación debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos deben estar establecidos por el gerente y por el empleado.
- Compromiso en la consecución de objetivos, aceptación del evaluado para poder alcanzarlo.
- Negociación con el Gerente para proporcionar la asignación de los recursos, y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Estrategias individuales para el logro de los objetivos.
- Medición de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios.
- Retroinformación intensiva y medición continua para el evaluado.

2.3.6.4. El Equipo de Trabajo.

Se evalúa el desempeño de cada uno de los empleados, y conjuntamente, programan medidas necesarias, definiendo sus objetivos y metas.

2.3.6.5. El Órgano de Gestión del Personal.

Está formada por una comisión que tiene carácter burocrático y centralista. La gestión del personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro, y a su vez cada uno de los gerentes contribuye con la información del desempeño de cada empleado.

2.3.6.6. Comité de evaluación.

Está constituido por empleados permanentes (presidente, o representante), o a su vez transitorios (gerente de cada evaluado), que pertenecen a diferentes áreas o departamentos. La evaluación lo realizan de manera colectiva y lo hace un grupo de personas calificadas para este proceso”.



2.3.6.7. EL FEEDBACK DE 360°.

2.3.6.7.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

“A mediados de los 80’s, se comenzó intensamente a utilizar el método de evaluación de 360°, para la medición de las competencias gerenciales de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe el paradigma de que: el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”²²

2.3.6.7.2 CONCEPTOS DEL MÉTODO DE 360°

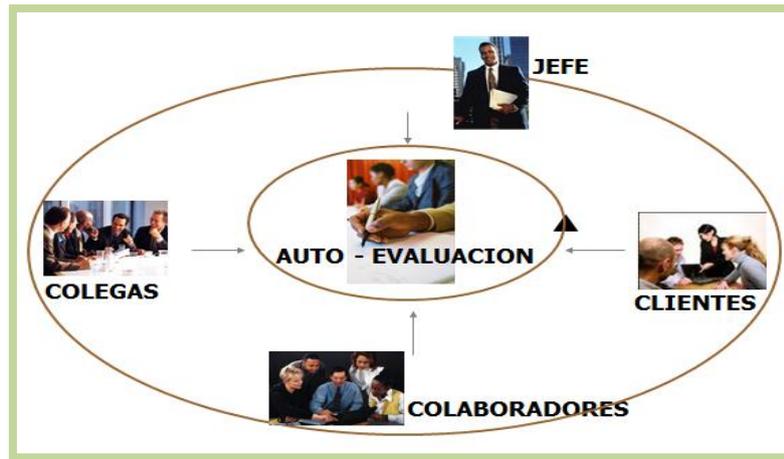
“Se trata de una evaluación en forma circular de 360°, realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.” (Chiavenato, 2011).

“El método de evaluación de 360°, consiste en el que un grupo de personas valore a otra, por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.” (Alles, 2005).

La evaluación de 360°, es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo del jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

²² <http://es.slideshare.net/ialiendre/evaluacin-de-360> Fecha de visita 30 enero 2015

2.3.6.7.3 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°²³



Cuadro N° 1 Fuente: Revista Sftools (Soluciones Tecnológicas Organizacionales).

En la actualidad el Feedback de 360°, como también se le denomina, es considerado un sistema de evaluación del desempeño útil para el desarrollo de recursos humanos de la empresa, mas no es un sistema estricto para atribuir despidos, o aumentos salariales por parte de los superiores de la organización. En la mayoría de los casos la calificación proveniente del jefe, no es bien aceptado por el empleado de la empresa, porque se cree que existe cierto grado de favoritismo y no confían en dichos resultados.

El método de 360°, es un sistema que garantiza, que su calificación, ya no va a depender del jefe únicamente, sino queda bajo la responsabilidad de todo su entorno proveniente de todos los lados. De manera general cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de confiabilidad y credibilidad del método.

De esta forma, la propuesta de un sistema de evaluación de 360° o de retroalimentación, permite a los superiores o directivos y hasta del propio empleado, tener una amplia y específica visión, acerca de cómo se encuentra su desempeño en el puesto, ya que se encuentran bajo la observación de todos lo que conforman la empresa, y de esta manera poder alentar a los empleados de rendimiento idóneo, o a su vez plantear medidas correctivas, a los que no se sientan satisfechos en el puesto que desempeñan dentro de la organización.

²³ <http://www.softools.com.ec/es/evaluaci%C3%B3n-360> Fecha de visita 30 Enero 2015



2.3.6.7.4 USOS DEL MÉTODO DE 360°

El método de 360°, es la herramienta más utilizada por las organizaciones modernas.

Los principales usos que se da a este método son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias o conductas.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Con este método, lo que se pretende dar al personal es una perspectiva de desempeño lo más acertado posible, al tener aportes desde todos los ángulos de una organización. (Alles, 2005).

2.3.6.7.5 OBJETIVOS DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE 360°, EN UNA ORGANIZACIÓN.

Según Martha Alles (2005), para que el sistema sea real, se debe aplicar con los siguientes aspectos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización, y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Sin embargo plantea también; que el objetivo principal de realizar la evaluación de 360°, es el desarrollo de las personas a través de:

- ✓ Un desarrollo profesional al personal por parte de la empresa, cuando esta decida emprender acciones sobre una competencia en particular, e implementar actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.
- ✓ Y la otra forma es el autodesarrollo, con ayuda de la empresa propone una guía para la realización de acciones, con vistas a desarrollar determinadas competencias.



2.3.6.7.6 QUE SE EVALÚA²⁴

Es importante resaltar que el método de 360°, se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar, y de qué manera se realiza. Se limita a un periodo de tiempo que normalmente es continuo. Al sistematizar la evaluación se establecen normas estándar para todos los evaluadores, de forma que disminuya el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante una apropiada evaluación del personal, se puede evaluar a los trabajadores, a fin de que continúen trabajando en la organización. Es importante porque permite el mejoramiento en la comunicación de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

A través de este enfoque lo que se debe evaluar es:

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

2.3.6.7.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO 360°

No del todo un proceso o sistema de evaluación puede ser exacto o perfecto, siempre se tienen fortalezas y debilidades, las mismas que puede ser beneficioso o perjudicial a la vez, según como lo considere la organización. Por lo tanto según este enfoque como ventajas y desventajas del sistema podemos decir: (Parra, M., 2002; y Zuñiga, A. 2006).

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.2. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.3. La retroalimentación de los compañeros	<ol style="list-style-type: none">1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.

²⁴ <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
Fecha de visita: 30 de enero del 2015.



<p>y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.</p> <p>4. Propicia el establecimiento de políticas claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.</p> <p>5. Se definen planes de Capacitación y desarrollo con las personas, en base a resultados individuales y grupales.</p> <p>6. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas, y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.</p>	<p>3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.</p> <p>4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.</p>
--	---

2.3.6.7.8 FACTORES BÁSICOS EN UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°

Para la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño basado en el método de 360° los principales factores a considerar son:

- Conocimiento del Trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad Emotiva.
- Capacidad Analítica.

La Evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda, para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso de evaluación, y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

“Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay, no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes”.²⁵

²⁵ <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
Fecha de visita: 30 de enero del 2015.



2.3.6.7.9 PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO DE 360° EN UNA ORGANIZACIÓN.

Es importante que el proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización, para tener resultados reales del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los miembros de la institución, con la finalidad de en un futuro tener mayor desarrollo profesional de los empleados y mejorar los servicios prestados por la entidad.

“El proceso que se debe seguir es:

- **Definición de las competencias, tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda:** Si la empresa tiene ya un sistema de evaluación del desempeño las competencias van a ser las mismas, y pueden tomarse un menor número de competencias.
- **Diseño de la herramienta:** Es el cuestionario de evaluación de 360°.
- **Elección de las personas:** Son las personas que van a participar como evaluadores y son: superiores, pares, colaboradores, clientes y proveedores internos/externos de distintas áreas.
- **Lanzamiento del proceso:** los mismos que asistirán al proceso de evaluación los responsables, los evaluadores y los evaluados para la correspondiente retroalimentación.
- **Revelamiento y procesamiento de los datos:** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo, para preservar la confidencialidad de la información.
- **Comunicación a los interesados:** los resultados del proceso de evaluación de 360°.
- **Informes:** Solo a los evaluados. La organización debe solo recibir un informe general de los resultados consolidados sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.” (Alles, 2005)

2.3.6.7.10. CONSEJOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO 360°

En la mayoría de los casos los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos están: cuando los evaluadores no se toman en serio los programas, la falla de presencia de jefes/evaluadores deshonestos, o no sinceros durante la evaluación. (Alles, 2005).



Para que un proceso de evaluación del desempeño sea exitoso se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Herramienta:** Un adecuado diseño de la herramienta de 360°, que se adapte a los cambios en la organización.
- **Prueba piloto:** Aplicar el método a un grupo de personas de la organización y realizar una experiencia previa que convalide el formulario y las pautas fijadas para la evaluación.
- **Entrenamiento de evaluadores y evaluados:** Es necesario realizar una previa orientación a los evaluados sobre el llenado del formato, para que no exista confusiones, errores en los resultados de los evaluados.
- **Procesamiento externo:** El consultor externo, recibirá en sobre cerrado o por correo directamente de manos del evaluado, cada uno de los sobres realizados por los evaluadores.
- **Los informes:** El informe debe ser claro y lo suficientemente explicativo por sí mismo, solo habrá un ejemplar del informe para el participante de la evaluación.
- **La devolución a los evaluados:** Es necesario realizar una retroalimentación a cada uno de los empleados, ya que tienen derecho a saber cómo se están desempeñando en sus puestos de trabajo.
- **Seguimiento con los evaluados:** Para mejorar el rendimiento del personal, es necesario retroalimentarles continuamente, es decir, una vez conocidos los resultados no dejarlos a la intemperie, sino por el contrario irlos fortaleciendo día a día.
- **Continuidad:** Se tiene que tener claro que seguir con el sistema de evaluación de 360°, resulta serio y confiable en una organización.

2.3.7 BENEFICIOS DE REALIZAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN²⁶

Los beneficios de la evaluación del desempeño son importantes, ya que si no se realiza de una manera correcta no se obtendrá el análisis eficiente y viable para la organización, ni tampoco la situación en la que se encuentra el personal.

Por lo tanto los principales beneficios para los diferentes campos son:

²⁶NewsletterdeRecursosHumanos.AsociacióndeRecursosHumanos-Argentina
Suplemento Especial mayo 2002. Fecha de visita: 10 de diciembre del 2014.



2.3.7.1 Para la empresa

- Fortalece las políticas de RR.HH.
- Informa de manera clara a los empleados lo que se espera de ellos.
- Programa, dirige, controla y establece normas y procedimientos.

2.3.7.2 Para el individuo

- Tener conocimiento de aspectos conductuales que la empresa valora.
- Conocimiento de los planes de acción de su jefe, para mejorar el desempeño.
- Motivación para trabajar en equipo e identificarse con los objetivos de la empresa.
- Asegurar la justicia y equidad para todos los empleados.

2.3.7.3 Para el jefe

- Mejorar el desempeño con un tipo de sistema que minimice la subjetividad y la percepción.
- Propone planes de acción, para mejorar el desempeño de sus colaboradores
- Planifica y organiza mejor su unidad de trabajo.

2.3.8 PUNTOS DÉBILES DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO²⁷

Cualquiera que sea el sistema elegido por la organización, en una evaluación del desempeño se puede presentar problemas y dar fallos.

Los primeros obedecen fundamentalmente a la elección de los responsables de la evaluación, y los segundos podrían destacarse los siguientes aspectos, que son algunos de los más recurrentes:

- La elección del objeto de evaluación, o lo que se mide: ya que, en muchas ocasiones, no está relacionado con las prioridades estratégicas de la organización.
- La falta de colaboración de la alta dirección con el sistema de evaluación.

²⁷ La Productividad en tu Empresa. Evaluación del rendimiento laboral en las empresas. Junio 27 2013. <http://es.workmeter.com/blog/bid/295132/Evaluaci%C3%B3n-del-rendimiento-laboral-en-las-empresas>. Fecha de visita: 10 de diciembre del 2014.



- La falta de motivación de los directivos a los que se les asignan estas tareas.
- El miedo a realizar valoraciones negativas.
- La centralización excesiva de las políticas de recursos humanos.

2.3.9. PRINCIPALES ERRORES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN²⁸

En un proceso de evaluación, se pueden presentar en todas las personas un tipo de tendencias erradas, sin que necesariamente, supongan actos voluntarios, ya que lo mejor sería evitarlas o a su vez poder corregirlas. Las tendencias erradas más habituales son:

- **Efecto de Halo:** Se refiere a la tendencia humana al establecer valoraciones generales sobre una persona en base a una sola característica.
- **Tendencia Central:** Es la tendencia que presentan las personas al emitir calificaciones medias y rara vez extremas.
- **Polaridad:** Hace relación a una tendencia al emitir calificaciones polares (aspectos personales) o extremas.
- **Proyección:** Proyecta aspectos positivos en la persona evaluada con la que uno se identifica, o puede proyectar aspectos negativos en la persona con la cual no se identifica o se rechaza.
- **Efecto Recencia:** Se fundamenta en la tendencia a recordar mejor, aquello que acaba de ocurrir, olvidando acontecimientos anteriores.
- **Efecto Primacia:** Todo lo contrario a la anterior, hace referencia a que se tenga presente, aquello que ha sucedido en primer lugar.

Todo esto conlleva a que exista errores en el proceso de evaluación, por el cual se requiere de que al implementar un nuevo método de evaluación, no solamente sea responsabilidad del comité procesador del método, sino por el contrario se necesita de la

²⁸ Sánchez Augier, Pacheco Toledo, Noda Hernández, Pérez Campdesuñer y de Miguel Guzmán. "Las evaluaciones del desempeño. Errores más frecuentes" en Contribuciones a la Economía, noviembre 2009. <http://www.eumed.net/ce/2009b/athcg.htm> Fecha de visita: 20 de diciembre del 2014.



participación de todas las personas miembros de la institución, para que esta sea realmente efectivo, y no exista errores tanto en los evaluados como en los evaluadores.

2.3.10. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los responsables de Recursos Humanos podrán seleccionar la metodología más adecuada, tomando en cuenta los objetivos del mismo. Sin embargo existen métodos basados en características que son los más utilizados, si bien no son los más objetivos. También los métodos basados en conductas (competencias), que brindan a los empleados una información más orientada a la acción, por el cual son los mejores para el desarrollo de las personas. Y, por último el enfoque en base a resultados que es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización, por lo cual se va a mencionar que contienen cada uno de ellos. (Alles, 2005).

2.3.10.1 Métodos de evaluación basados en características

Método basado en medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, liderazgo; que la empresa considera importante para el presente o futuro. Cabe recalcar que si el listado de características no está diseñado en relación al puesto, el resultado será alejado de la realidad, y puede dar una opinión subjetiva. (Alles, 2005).

Las técnicas de evaluación en base a características son:

- Método de escalas mixtas
- Método de distribución forzada
- Escala gráfica de calificación
- Método de formas narrativas.

2.3.10.2 Métodos de evaluación basados en el comportamiento.

Este tipo de métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto, de manera general su utilidad máxima es proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (Alles, 2005)

Entre las cuales podemos mencionar:

- Método de incidente crítico.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento.



- Escala de observación de comportamiento.

2.3.10.3 Métodos de evaluación basados en resultados

En este método se evalúa los logros de los empleados, los resultados que se obtienen en su trabajo. Se lo considera más objetivo que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción supone menos subjetividad, por lo cual quizá este menos abierta al sesgo a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra de los evaluadores. (Alles, 2005)

Entre los principales métodos podemos mencionar:

- Mediciones de productividad.
- Administración por objetivos.

De esta forma, el método que se optó por utilizar para el tema de investigación es el sistema basado en conductas o comportamientos del personal de la organización, ya que se requiere de su utilización para identificar las debilidades y fortalezas actuales de cada uno, en base a las competencias de los puestos, y determinar parámetros objetivos que permitan medir el desempeño, aplicando medidas correctivas de desarrollo para una excelente gestión del personal en el área administrativa del Hospital Militar de Cuenca.



CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS HOSPITALES DE SALUD PÚBLICA “CUENCA”.

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE SALUD PÚBLICA EN EL ECUADOR

El sistema de salud pública del Ecuador, ha ido mejorando sustancialmente a través del último gobierno. Pero estos cambios en el sistema de salud se ha dado gracias a los recursos asignados para este servicio, más no a los procesos de reestructuración institucional. El Ecuador en materia de salud, ha desarrollado una política basada en el "plan de desarrollo y del buen vivir"²⁹, la misma que ha generado, un impacto importante en todos los estratos sociales gracias a políticas referentes a esta área.

Si bien es cierto, existe una mejora en servicios de salud pública, pero a la vez se tiene varias deficiencias, la más importante es la dispersión de la institucionalidad, es decir el desperdicio de recursos y la discriminación en la atención a ciudadanos, debido a que no existe una adecuada coordinación en atención de la salud pública.

La estructura de la salud en el Ecuador está constituido por una “Red Publica Integral de Salud”³⁰, la cual se deriva de cuatro instituciones prestadoras de este servicio: el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), el ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas), el ISSPOL (Instituto de Seguridad Social de la Policía) y el MSP (Ministerio de Salud Pública), que son instituciones que prestan servicio de salud a toda la comunidad.

El IESS ofrece servicios de salud y seguro, a los afiliados de carácter obligatorio, a los afiliados del seguro campesino y a los afiliados de carácter voluntario. Abarca también la prestación de servicios para los hijos menores de edad de los afiliados, a los cónyuges que se les haya extendido la cobertura de salud y a los jubilados.

²⁹ <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional> Fecha de visita: 15 de Enero del 2015.

³⁰ <http://www.salud.gob.ec/subsecretaria-nacional-de-gobernanza-de-la-salud-publica/> Fecha de visita: 15 de Enero del 2015.



El financiamiento del IESS está formado, una parte por los aportes de los afiliados en servicio activo al sistema, y la otra parte es las transferencias del presupuesto del Gobierno central. El mayor aporte proviene de los empleadores, es decir de un impuesto a la generación de empleo formal, la tasa varía en función del tipo de empleador pero la más común es el de los trabajadores del sector privado y bajo relación de dependencia, que es de 5.71% de aportación.

En cambio el ejército militar y policías han constituido históricamente un grupo de poder, que ha ejercido influencia sobre los distintos gobiernos de turno. En el caso de la salud pública, policías y militares tienen sus propios sistemas de salud que es el ISSFA y el ISSPOL, su financiamiento proviene del presupuesto del Gobierno central, es decir de impuestos como el IVA, IR, ICE, Aranceles, etc. Estos sistemas de salud atienden a miembros activos y pasivos de las fuerzas armadas y de la policía, además de sus familiares.

El MSP, brinda atención médica mediante su red de unidades hospitalarias, a todas las personas que se encuentran por fuera del sector formal de la economía; es decir aquellas personas que no poseen un empleo formal o están desempleadas y por ende no se encuentran afiliadas al IESS, ISSFA e ISSPOL.

Los servicios prestados por el MSP, históricamente ha sido de menor calidad, y se financian por medio del presupuesto del Gobierno Central, es decir impuestos a toda la ciudadanía independientemente de si se usen estos servicios o no, pues quienes aportan al IESS, ISSPOL o ISSFA, pero se hacen atender en los hospitales del MSP por distintos motivos y contribuyen a ambos servicios, se podría decir que el costo por los servicios de salud para estas personas es mucho más elevado. Según cifras expuestas por el Presidente Rafael Correa, el MSP realiza más de 2,6 millones de atenciones a ciudadanos que deberían de ser atendidos por el IESS, ISSFA e ISSPOL, lo que se resume en una duplicidad de funciones que encarecen los costos unitarios al no existir suficiente coordinación entre los distintos prestadores de salud pública.

La existencia de varios seguros de salud pública establecen una clara discriminación entre los ciudadanos de índole civil y los no civiles, lo que genera desigualdades en la atención médica, por ejemplo los hijos de los militares reciben cobertura del ISSFA



hasta que cumplan 25 años de edad, mientras que la cobertura para los hijos de beneficiarios del IESS o el ISSPOL se da solo hasta los 18 años.

Según la Agencia de Noticias pública de los Andes comenta, que los Hospitales de la Red Pública Integral de Salud del Ecuador, en la actualidad son equipados con la mejor tecnología, ya que Ecuador tiene uno de los mejores sistemas de salud en el mundo, puesto que se pudo determinar la eficiencia del sistema sanitario del Ecuador, en el que se sitúa en el puesto 20 a nivel mundial, superado en sur américa solamente por Chile, según la base de datos “Bloomberg Best and Worst.”³¹

“Los cambios que se han ido dando en el desarrollo social del Ecuador en el periodo 2007-2012, fueron potentes. En el año 2006 la inversión social era un estimado del 1934 millones de dólares, mientras que para el 2013 fueron alrededor de 7000 millones de dólares distribuidos especialmente solo para el sector de salud.”³²

“El MSP informó que desde el 2006 se registraron 16 millones de atenciones médicas, mientras que para el año 2013, tuvieron un incremento de 38 millones, y una tasa de mortalidad que bajo del 27,5% en 2007, al 8% el 2011 y en el 2013 al 4%”.³³

Asimismo, se pudo analizar que del sector social de salud, los datos expuestos destacaron que actualmente existen 140 Hospitales de la (RPIS), en la cual se construyeron 22 nuevos hospitales, y otros 24 están en procesos de remodelación o construcción. En la planificación de salud también incluye 950 centros de salud a nivel nacional, con un estándar de 2 camas por cada mil habitantes.

En el campo de profesionalización el Ministerio de Salud destacó que se han realizado alrededor de 600000 becas y 17000 profesionales de la salud recibieron mejoras en sus remuneraciones, según las cifras del MSP del Ecuador.

El MSP, destacó, que los profesionales de salud como médicos anteriormente tenían un rango de sueldo entre 855 y 1590 dólares. La cual las mejoras en los servicios médicos y la ejecución de diversas políticas públicas, permitió mejorar su remuneración a los

³¹ <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/sistema-salud-ecuador-ubica-entre-20-mejores-mundo.html> Fecha de visita: 15 de enero del 2015

³² <http://www.salud.gob.ec/> Fecha de visita: 15 de enero del 2015

³³ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2013.pdf Fecha de visita: 15 de enero del 2015



médicos públicos, para que puedan percibir un salario aproximado entre 2.034 - 2.641 más los beneficios de la ley, en algunos casos alcanzando remuneraciones hasta los 3.900 dólares.

En síntesis el Ecuador continúa “elaborando todas las políticas y estratégicas necesarias para poder disminuir las tasas de inmortalidad, en especial materna e infantil que en el Ecuador es muy frecuente, y poder erradicar las enfermedades endémicas no transmisibles y mejorar la solvencia de atención en enfermedades catastróficas como el VIH sida, e ir fortaleciendo el acceso a servicios médicos de calidad en temas de salud sexual y reproductiva.”³⁴

De manera general, los servicios públicos van mejorando su calidad en servicios de salud y gestión administrativa que brinda cada institución, porque al tener una competitividad permanente, implica que se tiene que asumir todos los cambios que se pueden presentar en el mercado de salud, establecer relaciones actuales, mejorar el talento de las personas, y convertir a las organizaciones en entidades participativas inducidas tanto por el cliente como por el empleado.

Con los resultados a obtener, se puede determinar el nivel de satisfacción en el desempeño del personal de cada organismo, en este caso son las entidades de salud pública, ya que muchos de ellos no tienen adecuados programas de retroalimentación que les permitan incentivo para emprender de manera efectiva los objetivos personales como organizacionales.

Por ende se ha visto la necesidad de plantearnos este tema, puesto que no se conoce un resultado total o parcial sobre la satisfacción en cuanto al desempeño del personal administrativo en el puesto, y sobre todo el método actual que utilizan los Hospitales Públicos de Cuenca, ya que esta área es la responsable de evaluar el desempeño del personal técnico, médico, de mantenimiento, etc., mas no de sí mismas, y con la información obtenida poder realizar una comparación de resultados, de cómo se está suscitando el desempeño laboral del personal del área administrativa, con otras instituciones públicas de salud.

³⁴ <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/sistema-salud-ecuador-ubica-entre-20-mejores-mundo.html> Fecha de visita: 15 de enero del 2015



3.2 IMPORTANCIA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La importancia de realizar un diagnóstico sobre el desempeño en el puesto del personal administrativo de las instituciones públicas de salud, es poder detectar las necesidades actuales que tiene el personal acerca del sistema de evaluación que aplica la institución en la actualidad y la percepción que se tendría en cuanto a la implementación de un nuevo método de evaluación en la institución, o a su vez, cuales son las instituciones que no tienen interés por evaluar a su personal.

Es una investigación significativa, porque dará un aporte esencial al HG- III- DE “Tarqui”, ya que se podrá comparar los niveles de servicio con otras instituciones de salud, y tener conocimiento sobre la situación que viven los servidores públicos en cuanto a sus necesidades actuales en el puesto en el que laboran, y que con el modelo de evaluación del desempeño que se propone; conocido como del método de 360°, podrá contribuir el desarrollo administrativo y potencial del personal de la entidad, para que el modelo gestión administrativa del Hospital sea equitativa entre todo el personal, y mejorar la valoración del desempeño del recurso humano en sus labores, y así lograr una mejor concientización en el personal, para que brinden un mejor servicio a los pobladores de todas las generaciones, la misma que ayudará a cumplir con los objetivos y metas del HG-III-DE “Tarqui”, y el desarrollo de las actividades de salud pública del país.

3.3 DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CUENCA.

3.3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el objetivo de estudio sobre la satisfacción desempeño laboral en el sector de salud público, y poder realizar la propuesta de aplicación del nuevo método de evaluación en la institución de salud, se realizaba una investigación descriptiva, que nos permita conocer el entorno, situación, actitudes y comportamientos laborales del personal del área administrativa de los Hospitales Públicos de Cuenca, para percibir todas las características, y poder profundizar el conocimiento del problema sujeto de investigación, y describirlo tal como se produce en la realidad, en el tiempo y espacio, involucrando a las personas, hechos y procesos.



De manera general se dará un tratamiento de la información obtenida en base a un formato de indicadores, que medirán la situación y gestión laboral del personal administrativo de los Hospitales, a través de un análisis cuidadoso en los resultados. Con el objetivo de extraer resultados significativos para conocimiento de los directivos, y del personal en general, de los diferentes Hospitales Públicos y que den uso de su aplicación si lo requieren.

3.3.2 TIPO DE METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de estudio se realizará a través de una investigación descriptiva exploratoria, en la que se va a recurrir a fuentes primarias como: encuestas al personal administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca; y fuentes secundarias como: documentos del Hospital Militar.

La investigación descriptiva se lo realiza con el fin de demostrar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de cada uno de los Hospitales Públicos, frente a otras instituciones dedicadas a la misma rama, y de esta manera realizar planes estratégicos de mejora laboral, aplicando métodos de evaluación actuales, en el personal administrativo y de las demás áreas de la entidad.

Ya que no se tiene registros históricos sobre la evaluación del desempeño laboral en los Hospitales Públicos de la Ciudad, la herramienta que más se acopla a los requerimientos de la investigación, es la encuesta (**ver Anexo 1**), que se va a realizar al personal administrativo de las entidades de salud, la misma que nos permitirá tener una convivencia con los servidores públicos y poder explorar las experiencias vividas en sus puestos de trabajo, para obtener toda la información pertinente, necesaria, actualizada, objetiva y verás, conocer cómo realmente se encuentra su desempeño laboral, y cuán efectivas son realizadas las funciones de trabajo.

3.3.3 HERRAMIENTA INVESTIGATIVA

Es un cuestionario estructurado que nos permite realizar encuestas, para ser contestado por todo el personal administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.



3.3.4 UNIVERSO

El objetivo era realizar encuestas a todas las instituciones de salud pública incluyendo todos los Centros de Salud de Cuenca, pero es una situación compleja; pues lo consultamos para realizar encuestas a todos los centros, y nos supieron comunicar los coordinadores que como política institucional no se podía realizar las encuestas si no se realizaba la trabajos de investigación en la misma entidad.

Por lo tanto, se optó por realizar encuestas a todo el personal administrativo de cada uno de los Hospitales Públicos de Cuenca como es el IESS, HG-III-DE “Tarqui”, HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO y el HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO, y este último no nos permitió, debido a que no se tiene convenio con la facultad.

Se tuvo presente realizar la encuesta a todo el personal que labora en los hospitales incluyendo médicos, residentes, técnicos, etc., el cual nos resultó difícil poder localizarlos a todos, porque la mayoría de ellos no laboran tiempo completo.

Para la cual contamos con 50 encuestas realizadas a todo el personal administrativo del **IESS, HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO y HG-III-DE “Tarqui”**, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6: LISTA DE HOSPITALES PÚBLICOS DE CUENCA.

HOSPITALES PÚBLICOS	ENCUESTAS	PERSONAL
Hospital Militar (HG-III-DE “Tarqui”)	15	ADMINISTRATIVO
IESS	20	ADMINISTRATIVO
HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO	15	ADMINISTRATIVO
TOTAL	50	

Fuente: Ministerio de Salud Pública.
Elaborado por: Autora.

3.3.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Pregunta 1. *¿Se realiza evaluación del desempeño en todas las áreas de la entidad?*

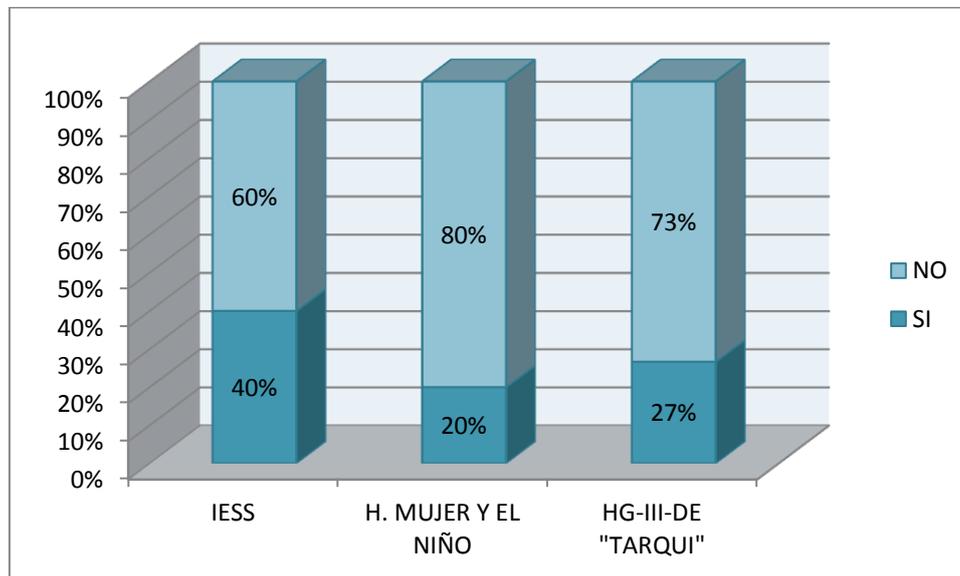


Gráfico 2: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.

Elaborado: Autora.

Tabla 7: Pregunta 1.

DETALLE	FRECUENCIA	Hospital de IESS	FRECUENCIA	Hospital de la Mujer y el Niño	FRECUENCIA	Hospital Militar (HG –III-DE)
SI	8	40%	3	20%	4	27%
NO	12	60%	12	80%	11	73%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE

Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Como se ilustra en los gráficos, en el Hospital de la Mujer y el Niño y el Hospital Militar, existe un gran número de personal que respondieron que no se realiza evaluación del desempeño a todas las áreas de la institución, en el IESS en cambio no existe un control permanente para evaluar a los empleados, puesto que los resultados nos indican que la mayoría de ellos no son evaluados. Por lo tanto, es aconsejable informar a los servidores públicos sobre el proceso de evaluación del desempeño que realiza la entidad, a través de manuales de información de la entidad, o

talleres o seminarios que de información de evaluación del desempeño al personal de la institución.

Pregunta 2. Señale por lo menos dos respuestas ¿Qué se entiende por evaluación del desempeño laboral?

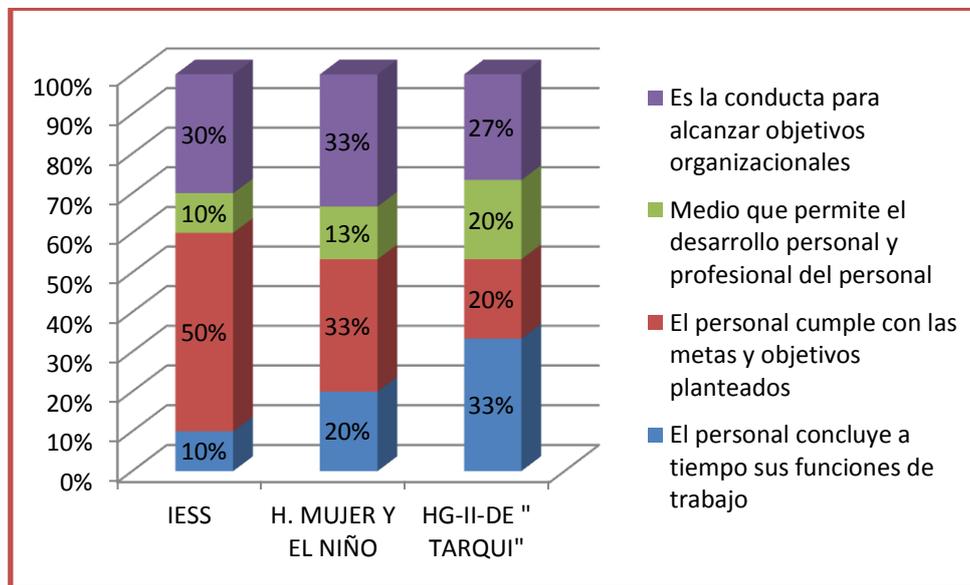


Gráfico 3: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca

Elaborado: Autora.

Tabla 8: Pregunta 2.

DETALLE	FRECUENCIA	HOSPITAL DEL IESS	FRECUENCIA	HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO	FRECUENCIA	HOSPITAL MILITAR (HG-II-DE)
Terminan a tiempo su trabajo	2	10%	3	20%	5	33,33%
Cumplir con metas y objetivos planteados	10	50%	5	33,33%	3	20%
Se hace lo que realmente requiere el puesto	2	10%	2	13,33%	3	20%
Conducta para alcanzar los objetivos personales	6	30%	5	33,33%	4	26,67%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE

Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Como se puede apreciar en los resultados, la mayoría del personal del IESS, entiende por evaluación del desempeño, en cumplir con metas y objetivos planteados por la institución, mientras que en el Hospital de la Mujer y el Niño tienen una opinión compartida, es decir, opinan que es cumplir con metas y objetivos planteados, y; a su vez, es el comportamiento del personal para alcanzar los objetivos y metas personales. Y por el contrario el personal del Hospital Militar la mayoría indica que es terminar a tiempo su trabajo. De esta manera se puede observar que hay un número representativo del personal, que no tiene claro la evaluación que se realiza en la entidad, en consecuencia con el método propuesto, se ayuda con una capacitación general a todo el personal antes de su aplicación.

Pregunta 3. Señale quién es el responsable de evaluar su desempeño en el puesto.

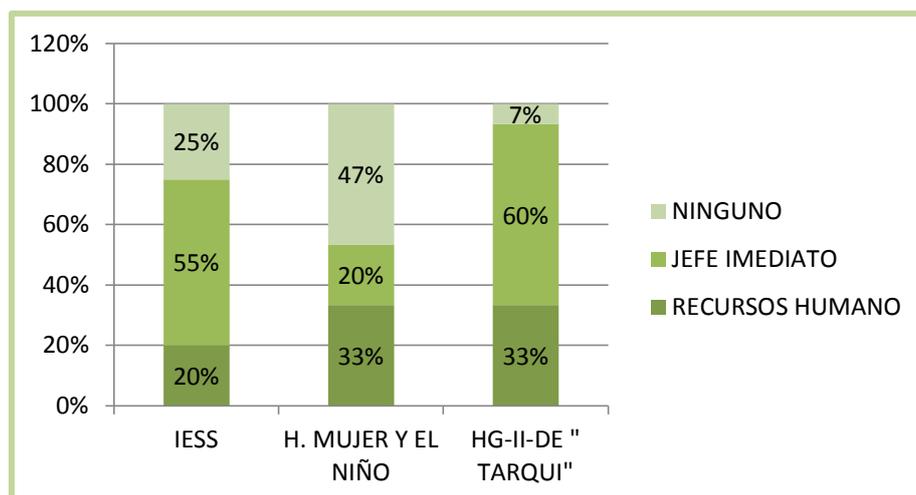


Gráfico 4: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.
Elaborado: Autora.

Tabla 9: Pregunta 3

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-II-DE)
Recursos Humanos	4	20%	5	33,33%	5	33,33%
Jefe inmediato	11	55%	3	20%	9	60%
Ninguno	5	25%	7	46,67%	1	6,67%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Los resultados indican que en el Hospital del IESS y en el Hospital Militar el responsable es el Jefe inmediato, mientras que en el Hospital de la mujer y el niño, es todo lo contrario, puesto que no existe una persona responsable para poder evaluar a sus empleados, y ver qué tan eficientes son en el desempeño de su puesto de trabajo. Con este enfoque nos queda claro, que en todas las entidades no existe responsabilidad asegurada que rinda cuentas sobre el rendimiento de sus empleados, por tal motivo lo recomendable está, en la utilización del método de 360° porque define claramente, a quién se evalúa y quien evalúa.

Pregunta 4. *Es importante para usted conocer cómo se está desempeñando en el puesto.*

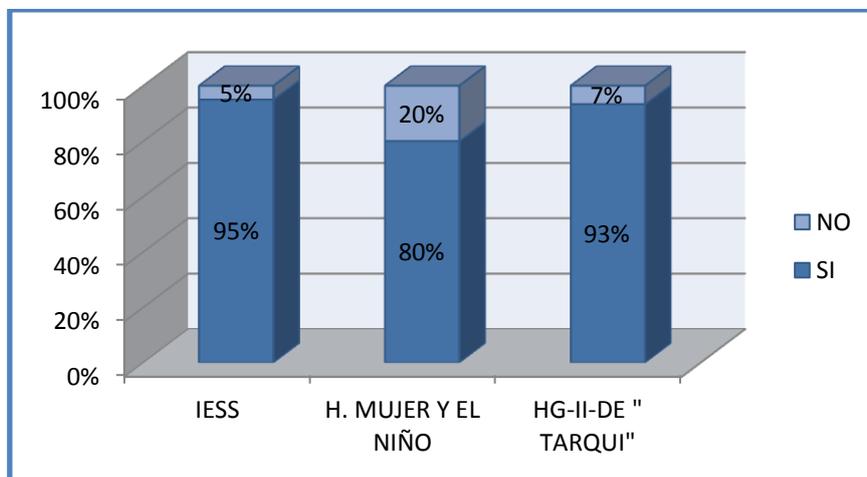


Gráfico 5: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.
Elaborado: Autora.

Tabla 10: Pregunta 4

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	19	95%	12	80%	14	93,33%
NO	1	5%	3	20%	1	6,67%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: El personal administrativo de los tres Hospitales Públicos, es decir, del IESS, Hospital de la Mujer y el Niño y el Hospital Militar, respondieron que es importante conocer su desempeño laboral, puesto que de esta manera ellos pueden

tener mayor conocimiento en cómo se están desempeñando en las labores a ellos encomendadas, y si se encuentran aptos o no, para el puesto que ocupan en la institución. Con el sistema de 360°, se da a conocer todas las debilidades y fortalezas de su desempeño en el puesto, a través de una retroalimentación o reuniones continuas con los encargados del proceso para información de dichos resultados con opción a replica.

Pregunta 5. *Con qué objetivo cree usted que la entidad realice un proceso de evaluación del desempeño al personal. Señale por lo menos un aspecto.*

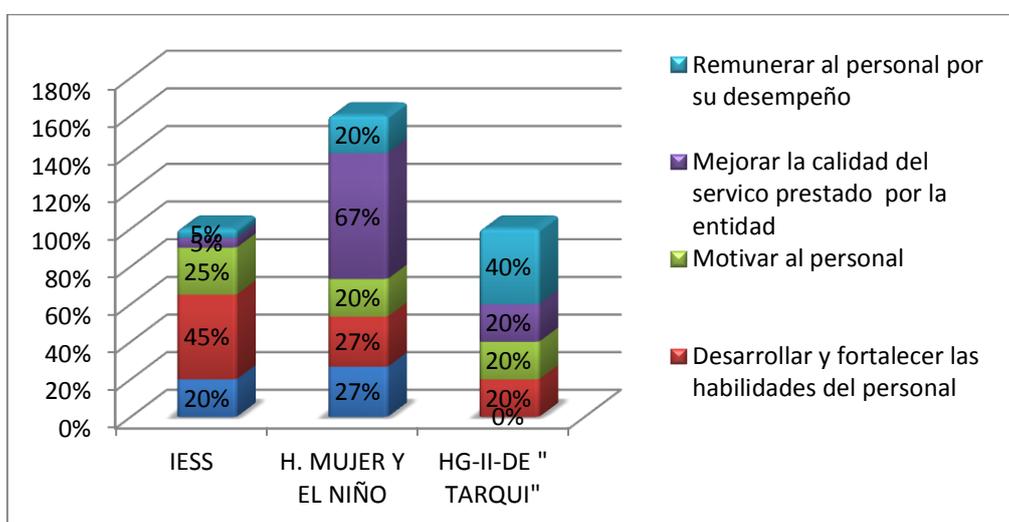


Gráfico 6: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca.
Elaborado: Autora.

Tabla 11: Pregunta 5

DETALLE	N°	HOSPITAL DEL IESS	N°	HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO	N°	HOSPITAL MILITAR (HG-III-DE)
Reconocer desempeño de los empleados en el puesto	4	20%	4	30%	6	40%
Mejorar la calidad de servicio al cliente	9	15%	4	20%	3	20%
Otorgar incentivos al personal	5	5%	3	30%	3	20%
El desarrollo y fortalecimiento del personal	1	5%	1	10%	3	20%
Conocer debilidades del personal y destituirlo	1	55%	3	10%	0	0%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Con respecto a los resultados presentados, el personal del IESS y del Hospital de la mujer y el niño, respondieron la mayoría, que el objetivo principal de un proceso de evaluación es, conocer las debilidades del personal y destituirles del puesto. Por el contrario en el caso del Hospital Militar, un porcentaje considerado respondió que el objetivo de realizar el sistema de evaluación es el reconocimiento del desempeño del personal. De esta manera se conoce que el personal administrativo de los hospitales, no consideran que el objetivo primordial es el desarrollo del personal y profesional de cada uno de ellos, como lo propone el método de 360°, que su aplicación no se realiza para emplear medidas correctivas, sino mejorar continuamente las destrezas y habilidades del personal a través del desarrollo adecuado en base a sus competencias.

Pregunta 6 *¿Qué beneficios cree usted, que contraería realizar un proceso de evaluación del desempeño en la entidad de salud? Señale por lo menos un aspecto.*

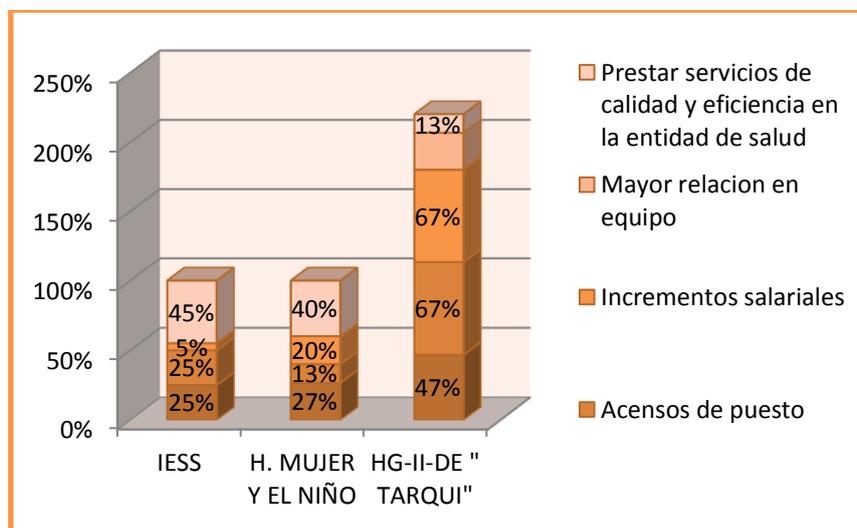


Gráfico 7: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca

Elaborado: Autora.

Tabla 12: Pregunta 6

DETALLE	Nº	HOSPITAL DEL IESS	Nº	HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO	Nº	HOSPITAL MILITAR
Capacitaciones continuas.	5	45%	4	26,67%	7	6,67%
Ascensos de puesto.	5	25%	2	13,33%	1	46,67%



Incremento salariales	1	5%	3	20%	1	6,67%
Mejorar las relaciones en equipo de trabajo	0	0%	0	0%	4	26,67%
Mejorar los servicios que brinda el Hospital	9	25%	6	40%	2	13,33%
TOTAL	20	100%		100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Tanto el personal del IESS como el personal del Hospital de la Mujer y el Niño, como beneficio importante consideran las capacitaciones continuas, porque a través de ello pueden rendir de manera eficaz y efectiva en sus funciones y responsabilidades que tienen a su cargo, y no tener errores en el cargo que ocupa, y así cumplir con los objetivos y metas planteadas. En cambio el Hospital Militar dijeron que, como beneficio importante es el ascenso del puesto, ya que es una entidad de servicio militar, y consideran que mientras mayor sea el puesto es el mejor líder. De acuerdo a este enfoque que se emplean el método de 360°, como beneficio principal es conocer la situación actual de la organización y del personal, para así implementar los planes y estrategias adecuados, para ser mejores como empleados y mejorar la posición en el mercado de salud.

Pregunta 7. *La entidad de salud da a conocer los resultados de un proceso de evaluación en la entidad*

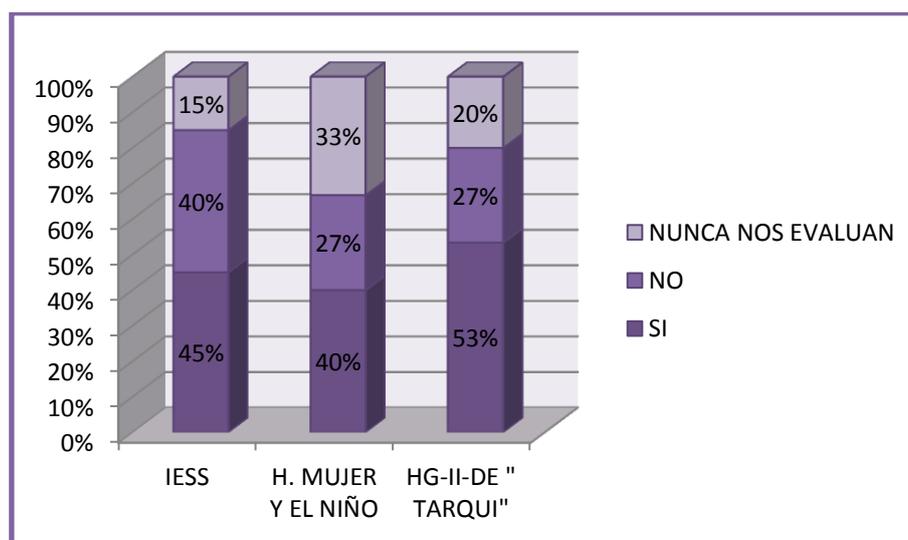


Gráfico 8: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 13: Pregunta 7

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	9	45%	6	40%	8	53,33%
NO	8	40%	4	26,67%	4	26,67%
Nunca nos evalúan	3	15%	5	33,33%	3	20%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: La mayoría del personal administrativo del IESS, Hospital de la Mujer y el Niño y el Hospital Militar, dijeron, que si se a conocer los resultados del proceso de evaluación realizada en la entidad, pero existe un porcentaje considerado de personas que respondieron que no se da a conocer los resultados, primero porque no se les evalúa, y el segundo porque no hay un responsable de informar los resultados. Sin embargo el método de 360°, es esencial en este caso porque como obligación del método es proporcionar una retroalimentación a todo el personal evaluado sobre los resultados del proceso.

Pregunta 8. Señale un criterio, ¿Qué factores usted considera que deberían tomarse en cuenta para ser evaluados?

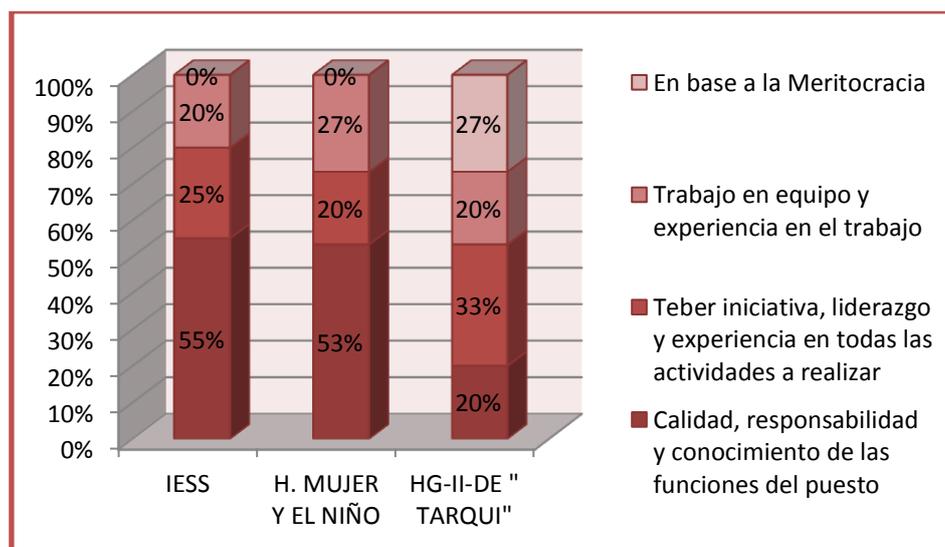


Gráfico 9: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 14: Pregunta 8

DETALLE	N°	HOSPITAL DEL IESS	N°	HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO	N°	HOSPITAL MILITAR (HG-III-DE)
Calidad, responsabilidad y conocimiento en el trabajo	11	55%	8	50%	3	20%
Iniciativa, liderazgo y cooperación	5	25%	3	20%	5	33,33%
Trabajo en Equipo y experiencia en el trabajo	4	20%	4	30%	3	20%
Meritocracia	0	0%	0	0%	4	26,67%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Para el personal del Hospital del IESS y del Hospital de la Mujer y el Niño; la calidad, responsabilidad y conocimiento en el trabajo, es un factor importante que debería tomarse en cuenta al realizar un proceso de evaluación en la entidad, mientras tanto en el Hospital Militar respondieron que como factor importante sea la iniciativa, el liderazgo y la cooperación, ya que por ser una institución de fuerza militar están encaminados a tener un liderazgo y cooperación muy definida entre ellos. Por lo tanto el método de 360° asegura que los factores a evaluar son de acuerdo a las competencias definidas en el puesto de trabajo.

Pregunta 9. *¿Qué elementos deben evitarse para la obtención de resultados confiables en un proceso de evaluación?*

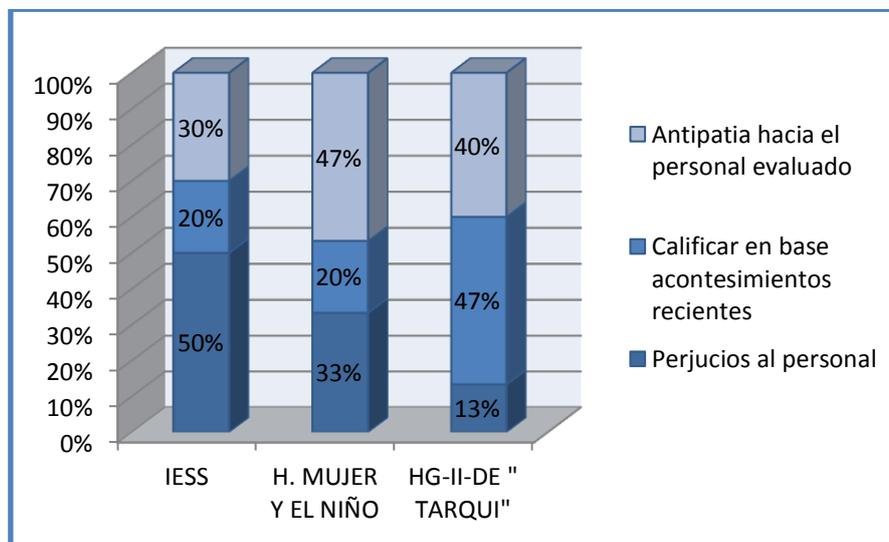


Gráfico 10: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 15: Pregunta 9

DETALLE	N°	HOSPITAL DEL IESS	N°	HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO	N°	HOSPITAL MILITAR (HG-II-DE)
Prejuicios personales.	10	50%	5	40%	2	13,33%
Calificaciones basadas en acciones recientes.	4	20%	3	10%	7	46,67%
Antipatía o simpatía hacia el evaluado.	6	30%	7	50%	6	40%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Los resultados nos indican que el personal del Hospital del IESS consideran que para la obtención de resultados confiables y para el surgimiento de la institución, debería evitarse los prejuicios personales, en cambio el Hospital de la Mujer y el Niño, dijeron que se debe evitar la antipatía o simpatía hacia el evaluado porque esto provocaría malos resultados para la entidad, y finalmente en el Hospital Militar, indican que para ellos lo que se debería evitar son las calificaciones basadas en acciones recientes. En el método de 360°, los resultados son garantizados, porque los evaluados son los que eligen a sus evaluadores, los mismos que deben ser personas neutrales, honestas y con criterios válidos, que deberían concentrarse únicamente a las competencias de los evaluados y no en acciones incorrectas.

Pregunta 10 *¿Cómo considera usted la comunicación entre el jefe y el colaborador en todas las áreas de la entidad?*

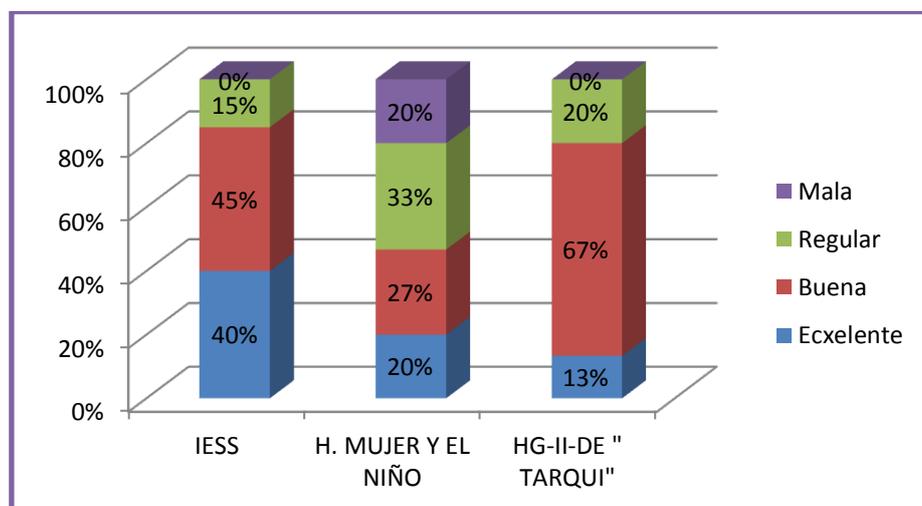


Gráfico 11: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 16: Pregunta 10

DETALLE	N°	HOSPITAL DEL IESS	N°	HOSPITAL DE LA MUJER Y EL NIÑO	N°	HOSPITAL MILITAR
Muy buena		40%		20%	2	13,33%
Buena		45%		26,67%	10	66,67%
Regular		15%		33,33%	3	20%
Mala		0%		20%	0	0%
TOTAL		100%		100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados la mayoría de los empleados del Hospital del IESS, del Hospital de la Mujer y el Niño, y el Hospital Militar consideran que no se tiene una buena comunicación con los superiores, mientras tanto un porcentaje considerado responde que la comunicación es mala y regular, ya que existe una alta rotación del personal en el nivel superior. Con la aplicación del método de 360°, ofrece mejorar la comunicación interna y externa en el personal, ya que al momento de que se realiza el proceso van interactuando entre sí.

Pregunta 11. *El jefe de órdenes y sugerencias, pero ¿participa en las actividades que se realiza la entidad?*

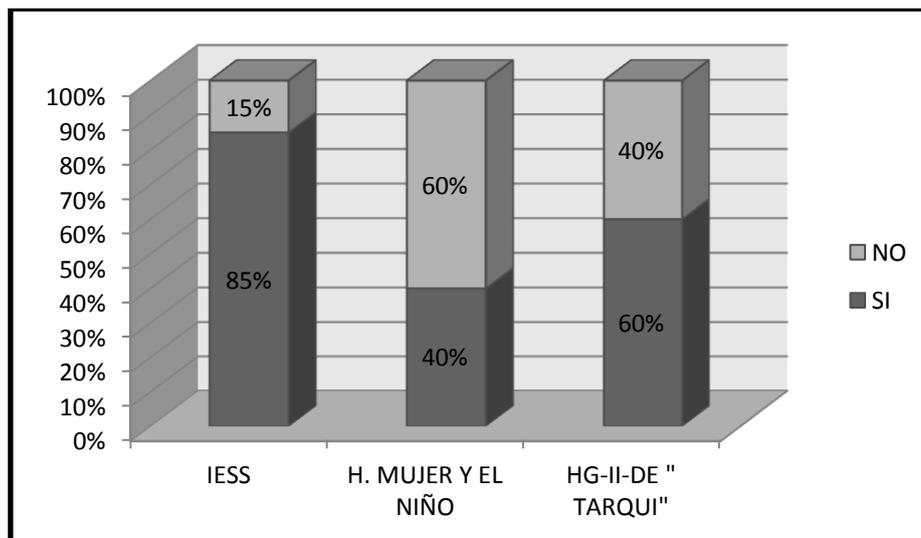


Gráfico 12: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 17: Pregunta 11

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	17	85%	6	40%	9	60%
NO	3	15%	9	60%	6	40%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Un gran número del personal del Hospital de IESS y el Hospital Militar, indican que su jefe si se involucran y participa en todas las actividades del Hospital, por el contrario el Hospital del Niño y la Mujer las respuestas son negativas; no tienen la participación física y emotiva por parte de su Director. Por lo tanto el método de 360°, ayuda a la participación tanto del personal como de los superiores, para que el método sea efectivo, proporcione resultados valederos y no se pierda tiempo ni recursos, que en este caso sería el método muy efectivo para el Hospital de la Mujer y el Niño.

Pregunta 12. *¿Tiene motivación en las labores que realiza en su puesto de trabajo*

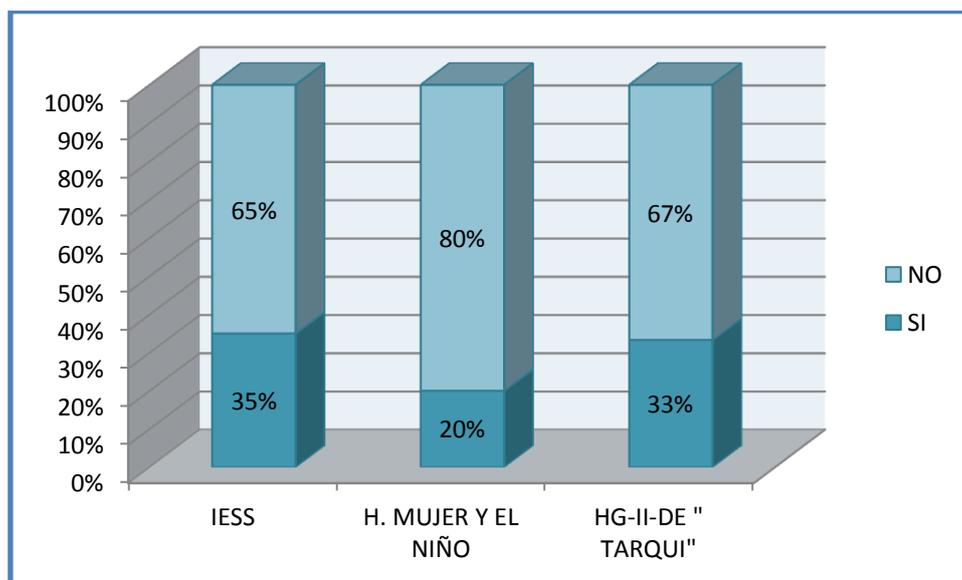


Gráfico 13: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca

Elaborado: Autora.

Tabla 18: Pregunta 12

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	7	35%	3	20%	5	26,67%
NO	13	65%	12	80%	10	73,33%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. mujer y el niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Los resultados indican que, tanto en el Hospital del IESS, del Hospital de la Mujer y el Niño y del Hospital Militar, el personal administrativo, no es motivado en las tareas que se realiza en su puesto de trabajo; por lo tanto esto estaría provocando el incumplimiento de los objetivos organizacionales y personales, ya que no se tiene la debida participación de los miembros y de los directores de la entidad. El sistema de 360° asegura, detectar las necesidades actuales de la entidad, resaltando en la entrevista de retroalimentación los puntos fuertes y débiles del personal, que en este caso es la falta de motivación al personal administrativo, para que desempeñe eficazmente su trabajo, ya que es el área central que gestiona al personal en general.

Pregunta N. 13 *¿Tiene claro cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?*

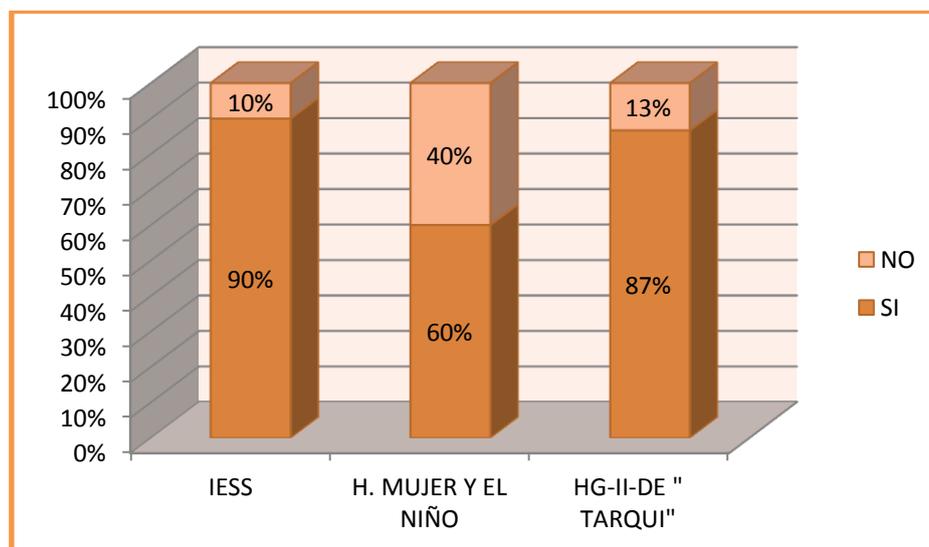


Gráfico 14: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 19: Pregunta 13.

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	18	90%	9	60%	13	86,67%
NO	2	10%	6	40%	2	13,33%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: El personal administrativo que labora en todas las instituciones de salud pública, el IESS, Hospital de la Mujer y el Niño y el Hospital Militar, tienen claro cuáles son las funciones de su puesto de trabajo, ya que en cada institución existe un manual de reglamento interno donde se registra todas las actividades, responsabilidades y obligaciones del personal de la entidad en relación al puesto que ocupa. Pero se debe recalcar también que existe un porcentaje considerado que respondieron que no tienen claro cuáles son las funciones de su puesto de trabajo. Por tanto, lo recomendable es tener mayor información del reglamento interno de la entidad y se lo puede hacer a través de folletos, papeletas ambulantes, etc.

Pregunta 14. *¿Se supervisa continuamente el trabajo que realiza en su puesto de trabajo?*

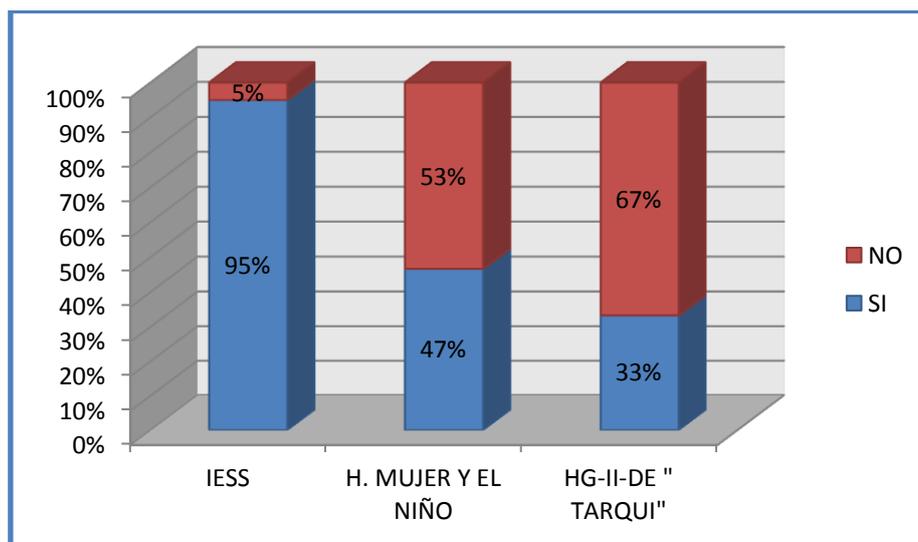


Gráfico 15. Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 20: Pregunta 14.

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar
SI	19	95%	7	50%	5	33,33%
NO	1	5%	8	50%	10	66,67%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	1005

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: El personal administrativo del Hospital del IESS, respondieron que existe una supervisión constante en las actividades de su puesto de trabajo, y que a través de esto se puede denotar si es responsable o no en sus labores, mientras que para el Hospital de la Mujer y el Niño, y el Hospital Militar, no existe un adecuado control en las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo, lo que plasmaría que no se están cumpliendo con las obligaciones que emprende la entidad.

Pregunta N. 15 *Si hay fallas en la realización de sus tareas, ¿Qué medidas correctivas le han aplicado?*

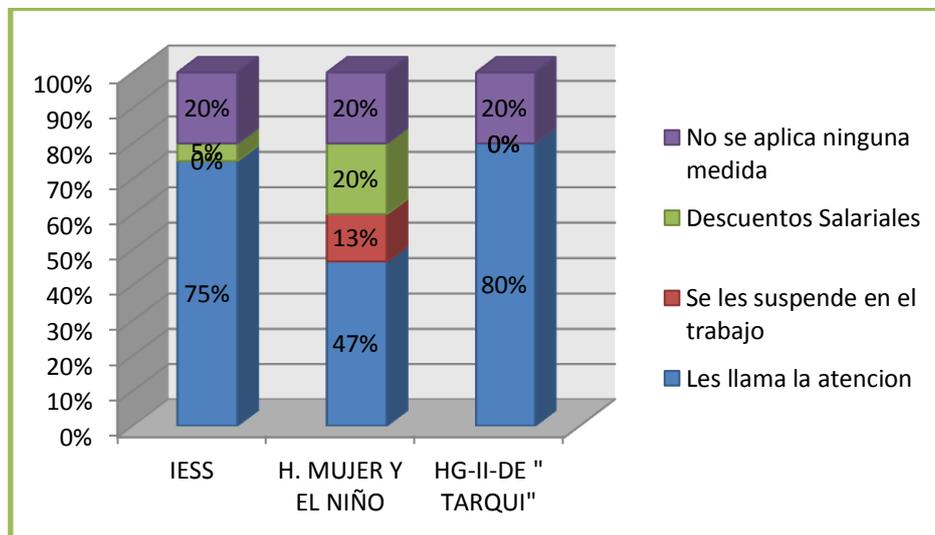


Gráfico 16: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca

Elaborado: Autora.

Tabla 21: Pregunta 15

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
Llamadas de atención	15	75%	7	46,67%	12	80%
Suspensión en el trabajo	0		2	13,33%	0	
Descuentos	4	5%	3	20%	0	0%
Ninguna	1	20%	3	20%	3	20%
TOTAL	20	100%	15	100%	15%	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: La mayor parte del personal administrativo del Hospital del IESS, el Hospital de la Mujer y el Niño y el Hospital Militar responden, que si existe errores en la realización de las tareas, solamente se les llama la atención; sin embargo debe señalarse que un considerado porcentaje dijeron que no se les aplicaba ninguna medida correctiva. Por lo tanto, es recomendable aplicar medidas leves que no afecten al rendimiento del empleado en un futuro en la organización.

Pregunta N. 16 *¿Se realiza capacitaciones en la entidad que labora?*

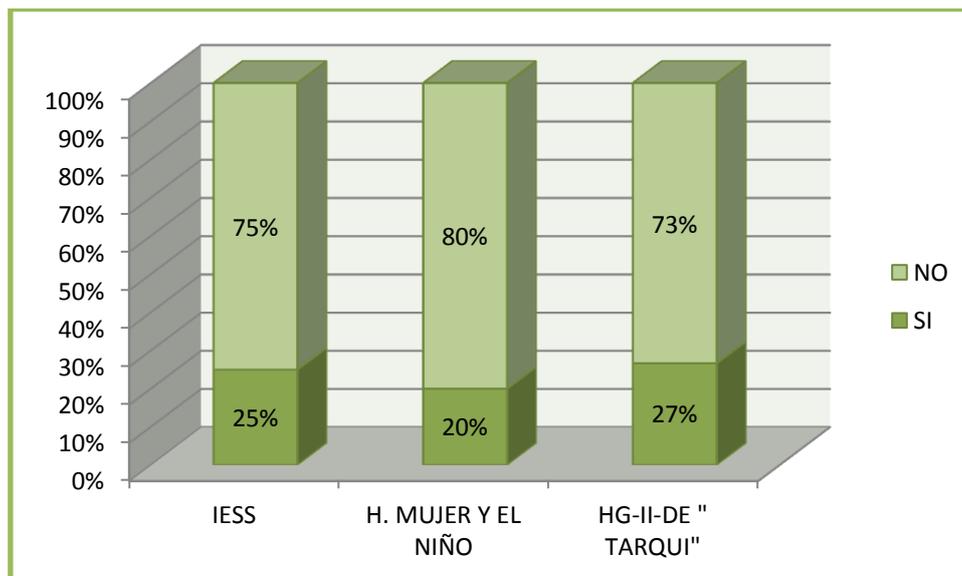


Gráfico 17: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 22: Pregunta 16

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	5	25%	3	20%	4	26,67%
NO	15	75%	12	80%	11	73,33%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Como se puede apreciar los resultados, el personal que labora en los Hospitales Públicos de la ciudad de Cuenca, a quienes realizamos las encuestas, la mayoría considera que no ha recibido capacitación alguna en relación a las competencias de su puesto para poder tener un desarrollo potencial en sus funciones o actividades que se realizan, mientras que un porcentaje considerado dice que si han tenido capacitación para el desempeño de sus puestos. Por lo tanto, es necesario aplicar programas de desarrollo profesional para todo el personal de las diferentes áreas, ya que si no se encuentran lo debidamente capacitados no podrán enfrentarse a los cambios que se suscitan día a día.

Pregunta N. 17. *¿Considera que existe un buen manejo de la información con el método de evaluación que se utiliza actualmente en la entidad, por parte de los responsables del proceso de evaluación?*

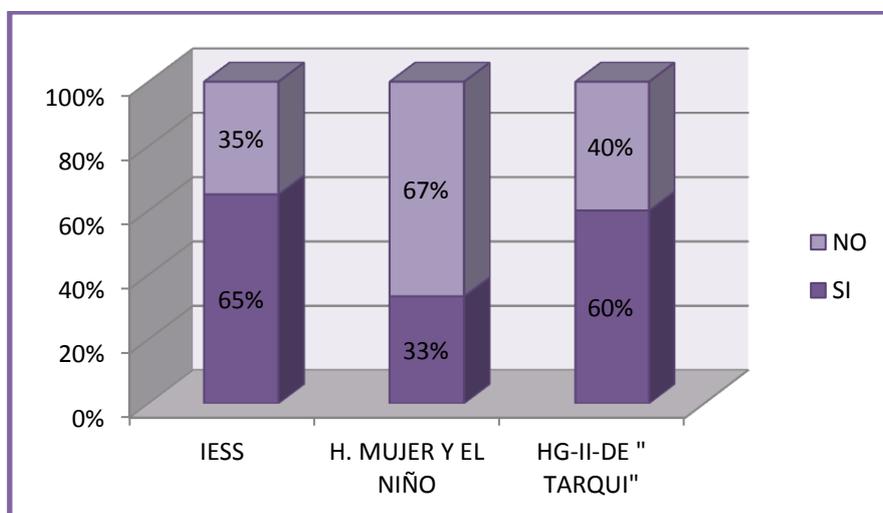


Gráfico 18: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 23: Pregunta 17.

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño		N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	13	65%	5	30%		9	60%
NO	7	35%	10	70%		6	40%
TOTAL	20	100%	15	100%		15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: El personal del Hospital Militar y del Hospital del IESS considera que si existe transparencia en el manejo de la información en todas las actividades que realiza la entidad, pero un número considerable responde que no existe un manejo transparente de la información, ya que no se rinde cuentas de las gestiones que realiza la institución. Y como es el caso del Hospital de la Mujer y el Niño como se ha mencionado en casos anteriores, consideran que no se tiene un buen manejo de la información, ya que no existen responsables de su gestión. Por lo tanto, el método de 360°, garantiza que los resultados del proceso de evaluación no van a ser manejados por la empresa ni los evaluadores, sino un consultor externo quien tabula y consolida todos los resultados independientemente, entregándolos a cada uno de los evaluados.

Pregunta 18. *Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al método o formato de evaluación que se utiliza la entidad de salud para el personal que labora en la institución?*

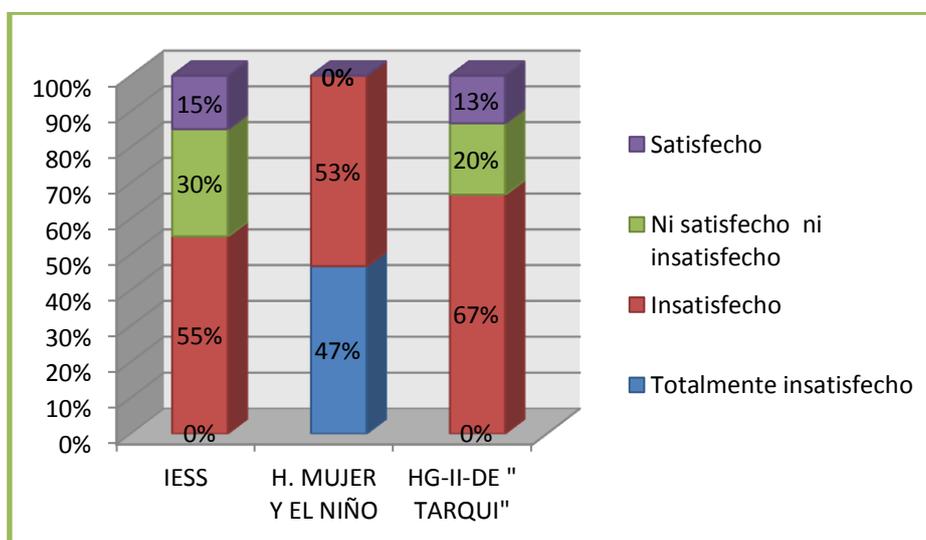


Gráfico 19: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 24: Pregunta 18

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
Totalmente insatisfecho		0%	7	47%		0%
Insatisfecho	11	55%	8	53%	10	10%
Ni satisfecho ni insatisfecho	6	30%		0%	3	20%
Satisfecho	3	15%		0%	2	13%
Totalmente satisfecho		0%		0%		0%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados expuestos, la gráfica indica que en todas las entidades de salud pública no se encuentran totalmente satisfechos con el método o formato de evaluación que utiliza la entidad, ya que supieron explicar que éste lo manejan solamente los jefes directos, y que no se aplica directamente a todo el personal de la institución, porque las actividades y funciones mencionadas están bajo parámetros del Ministerio de Relaciones Laborales, mas no de la entidad.

Pregunta N° 19 *Le gustaría que se aplique otro método de evaluación en la institución pública que sea de conocimiento de todos?*

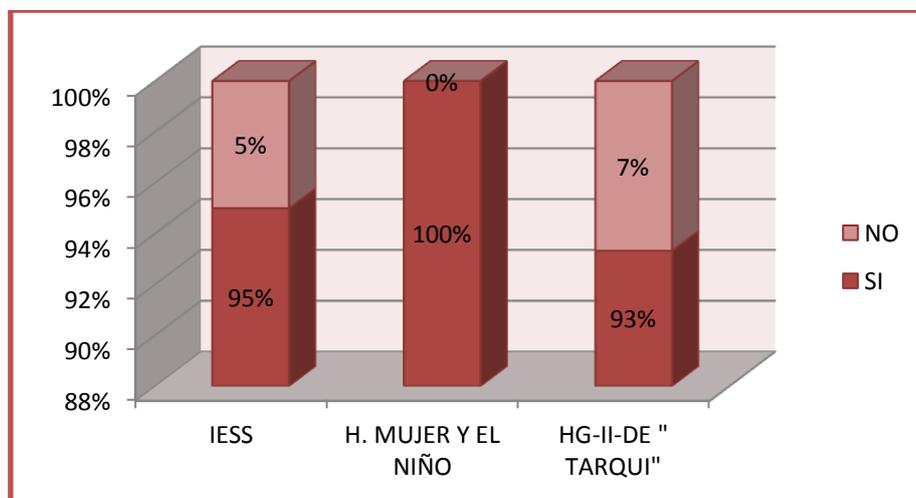


Gráfico 20: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 25: Pregunta 19.

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	19	95%	15	100%	14	93%
NO	1	5%		0%	1	7%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Los resultados indican que el personal administrativo de todas las instituciones públicas, requieren que se aplique otro método de evaluación al que se aplica actualmente, ya que nos supieron decir que el que se utiliza actualmente es muy complejo debido a que las calificaciones se ponderan automáticamente a través de un sistema computarizado que tienen las entidades, y que únicamente los resultados son vistos por el jefe o superiores para la aplicación de medidas correctivas o toma de decisiones que más les convenga a ellos.

Pregunta N° 20 *¿Alguna vez ha escuchado sobre el método de evaluación del desempeño de 360°?*

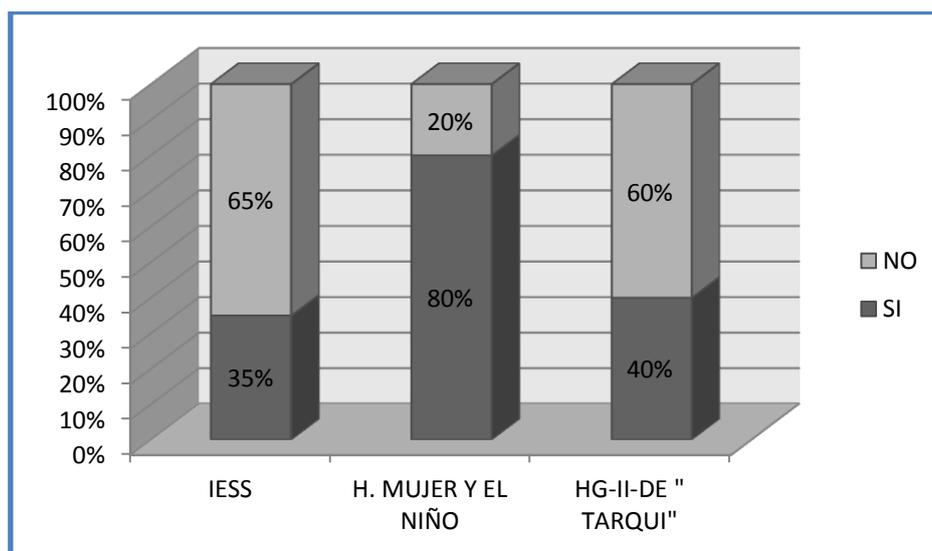


Gráfico 21: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 26: Pregunta 20.

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	7	35%	12	80%	6	40%
NO	13	65%	3	20%	9	60%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: Los resultados de las encuestas indican que en la mayoría de las instituciones públicas no se tiene mayor conocimiento sobre el método de evaluación de 360°, a excepción del H. de la Mujer y el Niño, que respondieron que si tienen un conocimiento leve; pero no se da la debida autorización para aplicarlo en la entidad, por lo tanto, el método de 360° ayudará a obtener mayor información a través de una capacitación sobre los distintos métodos de evaluación que se pueden aplicar en cada institución antes de su debida implementación, para obtener mayor conocimiento y participación de los miembros de cada una de las instituciones y el cumplimiento de planes propuestos.

Pregunta N° 21 *¿Cree usted importante incorporar el método de evaluación de 360° en la institución que labora?*

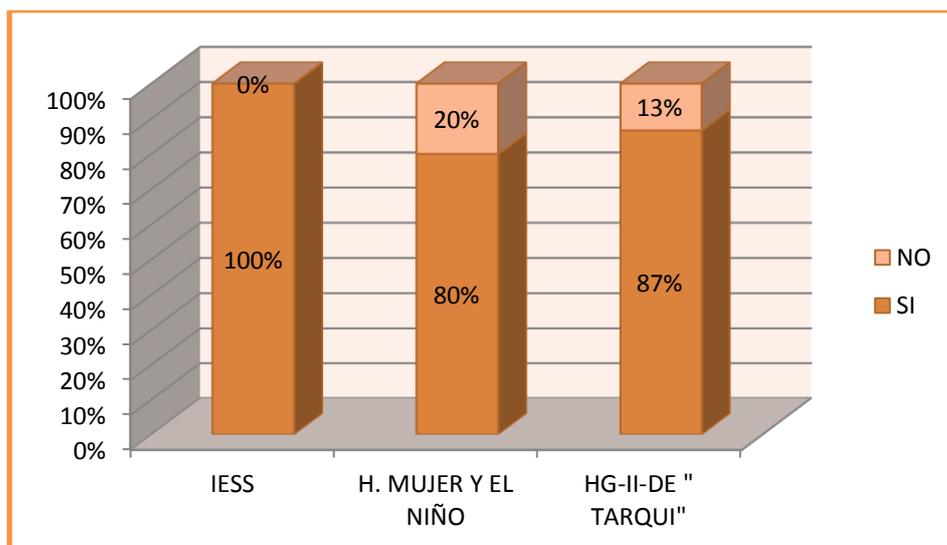


Gráfico 22: Personal Administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca
Elaborado: Autora.

Tabla 27: Pregunta 21.

DETALLE	N°	Hospital de IESS	N°	Hospital de la Mujer y el Niño	N°	Hospital Militar (HG-III-DE)
SI	20	100%	12	80%	13	87%
NO		0%	3	20%	2	13%
TOTAL	20	100%	15	100%	15	100%

Fuente: Encuestas al personal administrativo del IESS, H. Mujer y el Niño y HG-III-DE
Elaborado por: Autora.

INTERPRETACIÓN: En las encuestas realizadas al personal administrativo, la mayor parte de ellos dijeron que realmente quieren que se aplique el método de evaluación de 360° en la entidad, pero con la colaboración de los superiores y de todos los miembros, ya que con algunos conocimientos que se les añadió respondieron que es importante contar con calificaciones desde distintos ángulos, ya no solo del jefe, y que con los resultados obtenidos se dé a conocer como se están desempeñando a través de una retroalimentación o entrevista de resultados, sin la aplicación de medidas severas que afecten su nivel profesional e intelectual.

3.4 DIAGNÓSTICO GENERAL.

Al tener un diagnóstico de la situación laboral del personal en cada uno de los Hospitales Públicos de Cuenca, y su satisfacción en cuanto al método de evaluación actual, pudimos denotar que se presentan distintos niveles, en cuanto a su desempeño en el puesto, la gestión administrativa y la comunicación en los diferentes hospitales públicos, las cuales podemos mencionar:

- El nivel de conocimiento acerca de lo que se entiende por evaluación del desempeño laboral, no está claro en las instituciones de salud, debido a que su opinión es diferente, ya que talvez no exista la información necesaria para que puedan tener mayor conocimiento de ello.
- No se evalúa a todas las áreas de las entidades de salud pública de la ciudad, ya que existe un porcentaje considerado que respondieron que no se realiza este proceso a todas las áreas, porque falta mayor información sobre el proceso de evaluación, y no se cuenta con un método de evaluación único o estable en la institución.
- El personal siente la necesidad de tener conocimiento sobre su desempeño laboral, y que se deba dar a conocer las calificaciones que obtuvieron por parte



de los encargados del proceso de evaluación, a través de una entrevista de resultados, para que de esta forma se evite las especulaciones; obteniendo resultados confiables, es decir no calificar en base a prejuicios personales y calificaciones basadas en acciones recientes a los evaluados.

- En todos los hospitales públicos la mayoría piensan, que el objetivo principal es: buscar en reconocer el desempeño del personal, mejorar la calidad en servicio al cliente, conocer las debilidades del personal y destituirlos del puesto, mas no piensan en desarrollarse en todos los ámbitos como empleados potenciales, y con esto poder obtener beneficio de brindar un mejor de calidad en la salud pública y administrativa.
- Como factores principales en el proceso de evaluación, los encuestados de las consideran que se debe tener en cuenta más lo que es la calidad, responsabilidad y conocimiento en el trabajo que deben tener cada uno al momento de desempeñar sus funciones; mas no consideran las competencias generales que poseen cada uno.
- No existe excelente comunicación y confianza entre los jefes y los empleados en el interior de las entidades de salud, ya que en todas las actividades que realizan, la mayoría de ellos no se sienten parte del equipo de trabajo, como es el caso del Hospital de la Mujer y el Niño, ya que el jefe podría tener favoritismos, o simplemente puede que no tenga el liderazgo o la iniciativa para tratar a las personas, porque no se involucra en las actividades que realizan la entidad.
- No se cuenta con motivación alta, en las labores del puesto de trabajo del personal de los Hospitales Públicos, ya que no tienen los programas de motivación adecuados para ser recompensados de alguna manera, y realizar su trabajo con la mayor armonía del caso.
- El personal de los Hospitales Públicos, expone que se tiene conocimiento en las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo a ellos encomendados, gracias al reglamento interno que tiene la institución. Teniendo como medida correctiva por cualquier fallo en las actividades de su puesto, que son solamente llamadas de atención por su jefe directo.
- En todas las instituciones públicas, no se han implementado programas de capacitación adecuados, que garantice la calidad de servicios prestados por la institución, lo cual se corre el riesgo de provocar en un futuro cercano problemas y retrocesos en funciones que manejan las instituciones públicas de salud, ya que



para la satisfacción del personal es capacitándoles de una manera correcta y en el puesto que desempeñe mejor.

- En los Hospitales del IESS y el HG-II-DE, el personal está satisfecho con respecto al manejo de la información en el interior del mismo, pues se piensa que la información manejada en la entidad, se lo realiza de forma estricta y responsable. En cambio para el personal del Hospital de la Mujer y el Niño, dijeron lo contrario, pues creen que no se maneja la información responsablemente, sino en base a favoritismos que se tiene con algunas personas en el área administrativa.
- El personal administrativo de todos los Hospital Públicos, muchos de ellos respondieron que si tienen conocimiento sobre el método de evaluación de 360° propuesto, pero también resaltaron que sería de suma importancia la aplicación de un nuevo método en la institución, para que de esta manera se sepa realmente la calificación recibida por todo su entorno, que sepa responder sobre el desempeño atribuido al evaluado.
- En todas las entidades de salud, los encuestadas no se encuentran con un nivel de satisfacción alto, ya que su insatisfacción proviene de que las calificaciones del formato de evaluación solamente son en base al jefe directo, y bajo parámetros establecidos por la ley, mas no tienen la opción para obtener una réplica del porqué de esos parámetros, de las calificaciones, ni la responsabilidad de los resultados, ya que si existe resultados malos en la entidad, se toman decisiones severas, como despidos y descuentos al personal.

Analizando la satisfacción laboral del personal administrativo de los Hospitales Públicos de Cuenca, en cuanto a su desempeño laboral con el método o formato actual, pudimos concluir, que su nivel de agrado no es el ideal en todos los campos, no tienen una visión exacta de lo que realmente se alcanza con un sistema de evaluación del desempeño, es decir a este proceso lo consideran como una obligación que se realiza anualmente a cada empleado por parte de los superiores, para la aplicación de medidas que más le convengan a la entidad, ya que están sujetos a órdenes de las instituciones gubernamentales, y muchos de ellos piensan que no se les evalúa, ni tampoco se sienten parte del equipo, y que sienten la necesidad de tener conocimiento sobre cómo está su desempeño laboral en la institución, en la que debe haber responsables que respondan a todas estas inquietudes que provienen de todo el personal.



Para lo cual al realizar evaluaciones del desempeño en las instituciones públicas es necesario una retroalimentación como lo ofrece el método de 360° bajo sus competencias en el puesto, que su contenido no resalte que este proceso se realiza con la única intención de tomar medidas correctivas, como: despidos, ascensos, incrementos salariales etc., sino más bien, insinuándoles día a día que es un beneficio esencial para el desarrollo máximo y efectivo de las habilidades y destrezas para el cumplimiento de los objetivos, tanto individuales, como de la institución en general, para que de esta manera puedan beneficiarse y crecer conjuntamente. Al proceso de evaluación de 360° se la debe considerar con la mayor seriedad posible del caso, mejorar la cultura organizacional de las instituciones y brindar un servicio eficiente y efectivo de salud pública y administrativa, ya que los servidores públicos deben conducirse con integridad, imparcialidad y honestidad, manejar los asuntos públicos con simpatía, eficiencia, rapidez, sin prejuicios ni malos manejos, debiendo asimismo esforzarse por garantizar el uso apropiado, eficaz y eficiente de fondos públicos.



CAPITULO 4

PROPUESTA Y MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°, PARA EL PERSONAL DEL HOSPITAL MILITAR DE CUENCA.

4.1 GENERALIDADES

Se expone la propuesta del sistema de evaluación del método 360° por competencias, para contribuir con la efectividad y satisfacción laboral del servidor público; porque pretende convertirse en una guía que ayude a los responsables del departamento del personal y a los directivos del Hospital a obtener información sobre su desempeño real en el puesto de trabajo desde todos los ángulos, y de esta manera se puedan tomar decisiones correspondientes a los resultados que pueda arrojar este nuevo método de evaluación, y controlar continuamente el desempeño de cada una de las áreas del Hospital para una mejora continua en los servicios administrativos y de salud que brinda el Hospital.

Así mismo se presenta la gestión actual del desempeño en el Hospital, el método y la evaluación del desempeño al personal administrativo en la actualidad, objetivos de la propuesta, los beneficios de la aplicación del método en el Hospital, el alcance y la metodología a seguir para su aplicación. Lo que realmente se pretende hacer con este sistema es poder tener una perspectiva más sencilla y diferente a la tradicional, y poder realizar una comparación, para poder determinar las falencias que se presentan y corregir las mismas en el menor tiempo posible.

4.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO EN HG –III- DE “TARQUI”

El Hospital General de la Tercera División de “Tarqui”, es una entidad de salud destinado a la atención integral de consultantes en servicios ambulatorios, y de hospitalización, proyectando sus acciones a la comunidad.

Proporciona atención médica y de especialidad a todo el personal militar en servicio activo, pasivo, derechohabientes y población civil, en forma eficiente y oportuna, desde sus instalaciones de segundo nivel con equipamiento disponible, de tecnología actualizada, para mantener el potencial humano en óptimas condiciones de salud física, mental y social.

En la actualidad se encuentran con el avance de la propuesta realizada al Gobierno Nacional, sobre la remodelación y readecuación de las instalaciones del Hospital,



porque las que se posee no son adecuadas en vista que ya pasa de su vida útil, y la contratación de más personal especializado en distintos ámbitos de salud y administrativo, para el beneficio no solo del personal civil y militar que labora en la entidad, sino también para la comunidad entera y sus familias que dependen de ella para su subsistencia y cuidado de salud.

Se realizó un análisis sobre la satisfacción y evaluación del desempeño laboral en toda el área administrativa del Hospital Militar. Por lo cual, en base a las encuestas realizadas al personal administrativo se pudo detectar que:

- Sobre el nivel de conocimiento de la evaluación del desempeño, la mayoría de ellos tienen distintas opiniones de la misma, y no existe una idea global o generalizada de evaluar al personal dentro de la entidad.
- Existe confusión en cuanto al responsable de la evaluación, es decir la mayor parte dice que quien los evalúa es su jefe inmediato, en cambio otros hablan que la evaluación lo hace el departamento de Recursos Humanos, y cabe recalcar que un porcentaje mínimo respondieron que no existe responsables para dicho proceso.
- También se pudo establecer que no se tiene claro cuál es el verdadero objetivo de realizar una evaluación al personal y el beneficio que contrae la misma.
- No existe una comunicación adecuada entre jefe – empleado, ya que se pudo observar que los directores y superiores no tienen conocimiento suficiente sobre las problemáticas que se suscitan en distintas áreas del Hospital, por la razón de que persiste una alta rotación del personal a nivel superior.
- Baja motivación en las labores del puesto, lo que podría ocasionar una disminución en la productividad del servicio brindado, y el incumplimiento de las metas planteadas, al tener servidores públicos que no se sienten motivados en las labores del puesto de trabajo.
- El nivel de satisfacción del personal es bajo en relación al método o formato actual que se utiliza el Hospital, ya que como lo mencionamos anteriormente no se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos por parte de los



jefes directos, ni tampoco las competencias que se valora en el formato, porque muchas de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, no son valoradas en dicho formato.

- Carencia de programas de capacitación y motivación adecuados para el personal administrativo y de todas las áreas del Hospital, que garantice la calidad de servicios prestados, ya que corre el riesgo de no tener un manejo eficiente en funciones y actividades que requiere el Hospital.
- Un porcentaje alto en el personal administrativo del Hospital Militar, algunos de ellos respondieron que si tienen conocimiento sobre el método de evaluación de 360° propuesto, también resaltaron que sería de suma importancia la aplicación de un nuevo método en la institución, para que de esta manera se sepa realmente la calificación recibido por todo su entorno, que sepa responder sobre las el desempeño atribuido al evaluado.

Con las falencias expuestas anteriormente, y mencionadas e ilustradas en el CAPÍTULO 3, se puede establecer que en el interior del Hospital Militar no se tiene un clima laboral satisfecho, y que a través de las encuestas realizadas, los directivos pueden darse cuenta, que los servidores públicos del área administrativa, necesitan mayor información en cuanto al proceso de evaluación que aplica el Hospital, saber quiénes son los responsables de la misma, mayor capacitación en sus funciones, motivación y comunicación adecuada entre todos los miembros pertenecientes a la entidad, para que se pueda aplicar los planes de acción y mejorar cada área de la institución, aplicando un nuevo enfoque de evaluación de 360°, y cambiar ese ambiente negativo que se tiene en cuanto al proceso de evaluación que se utiliza actualmente el Hospital Militar.

De manera específica, la principal preocupación de los directores, subdirectores, técnicos y médicos del Hospital Militar, es mejorar las dificultades o inconvenientes que está atravesando el personal con el actual sistema de evaluación que se utiliza, que como resultado genera que no se tenga una medición clara y transparente del personal del Hospital. Es por eso que la aplicación de un nuevo método de evaluación se ha transformado en una necesidad imperativa, de adoptar una herramienta adecuada que permita evaluar las funciones y actividades a desempeñar de acuerdo a todas las actividades que se realizan en el puesto, definir programas claros de motivación y capacitación, desarrollar destrezas y habilidades actuales de talento humano, y de esta



manera buscar que los servidores públicos desempeñen bien sus tareas y, a su vez incrementar fortalezas y competencias actuales en los puestos de trabajo, para obtener una mejor cultura organizacional en el interior del Hospital, e incrementar la calidad del servicio prestado e innovación, en comparación con otros hospitales públicos y privados de la ciudad.

4.2.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE UTILIZA ACTUALMENTE EL HOSPITAL MILITAR

El HG-III-DE “Tarqui” es una entidad de salud que no solo se rige o está sujeta a Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, sino también al artículo 217 del Reglamento General de la LOSEP, que determina que “todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones públicas determinadas en el artículo 3 de la LOSEP, estarán sujetos a una evaluación del desempeño”.³⁵ Por lo cual el Hospital realiza evaluación del desempeño a sus servidores públicos, a través de formatos básicos llamados “*EVAL01* formulario que constituye un indicador general que sirve para la evaluación del desempeño de los funcionarios, indicando actividades generales; y el *EVAL03*, formulario que sirve para procesar y analizar los resultados generales de todas las evaluaciones realizadas. Elabora un informe general; y entrega resultados solamente a la máxima autoridad para verificarlos y tomar decisiones pertinentes”³⁶. Estos formularios (ver **ANEXO 2**) son proporcionados por el Ministerio de Relaciones Laborales para las distintas instituciones públicas; en dicho formato, se presentan todas las actividades a evaluar a las áreas de la entidad, en donde el superior tiene como responsabilidad evaluar a cada empleado en base a las actividades generales del puesto, y bajo los parámetros y referencias establecidos por el Ministerio y así obtener resultados que sea de interés para la entidad de salud.

A continuación se muestra resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo del Hospital Militar, que corresponden al periodo 2014, en la cual se puede denotar que existe solamente dos personas tienen calificación de excelencia, y los demás no, por lo cual existe dicha insatisfacción en el personal auxiliar administrativo.

³⁵ <http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ley-organica-de-servicio-publico-losep.pdf> Fecha de visita: 22/Enero/2015.

³⁶ <http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ley-organica-de-servicio-publico-losep.pdf> Fecha de visita: 22/Enero/2015.



Los resultados van de acuerdo a los formatos mencionados anteriormente y bajo parámetros de las leyes establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

También se puede observar que no se evalúa a todo el personal administrativo, por este motivo muchos de ellos no están contentos con las calificaciones asignadas por el jefe inmediato, porque a través de estas calificaciones se toman medidas severas en la institución como apartarles del puesto si no son aptos para el mismo. También de manera general se denota que en el formulario del EVAL03 solamente se realiza evaluación al personal auxiliar del área administrativa, más no es aplicable para los jefes directos de cada departamento del Hospital.

Queda demostrado que el proceso de evaluación del Hospital no se encuentra bien gestionada, ya que muchos de los servidores públicos no están contentos con los resultados y sobre todo se resalta que no existe un responsable que sepa dar a conocer los resultados de su desempeño, ni tampoco se tiene el interés por parte de los directivos para retroalimentarles, y que se pueda mejorar las actividades, habilidades o destrezas y competencias del personal del Hospital Militar para enfrentarse de manera efectiva a los cambios en el entorno.

De esta forma los pasos del llenado del formulario se encuentra denotado en el **Anexo 2**, en la cual se recalca todas las calificaciones, indicadores, actividades, objetivos y metas que deben cumplir cada uno de los servidores públicos en base a parámetros establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, y el nivel de grados mencionados en la misma.

Con todo lo planteado se puede denotar que no se tiene un método o sistema de evaluación del desempeño único para el Hospital Militar de Cuenca, ya que el mismo formato de evaluación del Ministerio de Relaciones Laborales se aplica anualmente a todas las instituciones públicas del país con sus respectivas actividades generales, el mismo que no permite tener un crecimiento en la gestión administrativa y técnica del Hospital, ya que la mayoría de veces las calificaciones que se realiza se lo hace en base a las percepciones o favoritismos que tienen con los servidores públicos, mas no se basan en el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias de sus funciones.



FORMULARIO MRL - EVAL - 03
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre de la Institución : HOSPITAL DE DIVISIÓN III.D.E. "TARQUI"
Período de Evaluación: Desde : 01/07/2014 Hasta: 31/12/2014
Fecha : Jueves, 08 de Enero de 2015

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ÁREA ADMINISTRATIVA

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
MONTESINOS ASTUDILLO	FERNANDO RODRIGO	0101280600	AUX SUBDIRECCIÓN	HG-III.DE.	CUENCA	90,30%	0%	90,30%	MUY BUENO
BERMEO PARRA	ROSA MARCELA	0101988491	AUX. DE FINANCIERA	HG-III.DE.	CUENCA	92,20%	0%	92,20%	EXCELENTE
CARRIÓN EUDOSIA	CARRIÓN EUDOSIA	1101445773	AUX. DE CONTABILIDAD	HG-III.DE.	CUENCA	80,40%	0%	80,40%	BUENO
ASMAL TOALONGO	ALEJANDRINA DE J.	0300651676	AUX DE OPERACIÓN	HG-III.DE	CUENCA	90,40%	0%	90,40%	MUY BUENO
PADILLA MARÍN	NORA ELIZABETH	0101053627	AUX DE LOGÍSTICA	HG-III.DE	CUENCA	90,30%	0%	90,30%	MUY BUENO
PELÁEZ CORAISACA	NUBE OLIMPIA	0102390671	SECRETARIA AUX	HG-III.DE	CUENCA	81,40%	0%	81,40%	MUY BUENO
CHAPA VÁSQUEZ	CARMEN LUCIA	0102151255	AUX. DEL PERSONAL	HG-III.DE	CUENCA	81,40%	0%	81,40%	MUY BUENO
VÉLESELA MUÑOZ	LUZ MARÍA FAUSTINA	1705831558	AUX. DE PRESUPUESTO	HG-III.DE.	CUENCA	81,40%	0%	81,40%	MUY BUENO
NARANJO MARÍA	ROSA ETELVINA	0300799301	AUX. DE MANTENIMIENTO	HG-III.DE.	CUENCA	72,30%	0%	72,30%	BUENO
IDROVO OCHOA	MARÍA DE LOURDES	0101649531	SECRETARIA DIRECTA.	HG-III.DE	CUENCA	97,9%	0%	97,9%	EXCELENTE
CALLE ÁLVAREZ	FANNY MAGALY	0104594163	ANALISTA DE ESTADÍSTICA	HG-III.DE	CUENCA	72,40%	0%	82,40%	BUENO



4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

4.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Mejorar el desarrollo del talento humano en el Hospital Militar, a través de un sistema de evaluación de 360°, que permita mejorar el modelo de gestión administrativa, y tomar de decisiones con informes veraces, oportunos y confiables, en función a las competencias individuales del personal.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Proponer un método de evaluación de 360°, para que mida, analice, califique, controle y verifique interna y externamente, el rendimiento, deficiencias y potencialidades de los servidores públicos del Hospital Militar.
- Permite establecer un plan de acción, en base a los resultados y necesidades actuales, para superar las deficiencias detectadas en el proceso de evaluación, y mejorar las competencias laborales de los servidores públicos, de las diferentes áreas del Hospital Militar.
- Ser la primera innovación en el modelo de gestión administrativa del Hospital, al implementar un método de evaluación única para la entidad, para transferir confianza participación y comunicación efectiva entre jefes, subalternos y compañeros de las diferentes áreas del Hospital.

4.4 ALCANCE DE LA PROPUESTA.

El alcance del sistema de evaluación de 360° es para todo el personal de la entidad de salud, pero lo recomendable para su aplicación es iniciar con una prueba piloto; es decir se empezara con el análisis de evaluación laboral en el área administrativa del Hospital Militar. Los diferentes departamentos administrativos en el Hospital son:

- Subdirección Administrativa.
- Secretaria General.
- Talento humano.
- Logística.
- Financiero.
- Inteligencia y operaciones.



En el que los evaluadores serán los mismos jefes, compañeros, subalternos y clientes internos/externos de cada departamento, contando también con su respectiva autoevaluación, para que de esta manera se pueda medir efectivamente los resultados, obteniendo un análisis de la situación laboral en el sector administrativo del Hospital, y aplicar el sistema de evaluación de 360°, a futuro en todas las áreas funcionales de la misma entidad.

4.5 PROPÓSITO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE 360°.

Es brindar información, desde otro formato de evaluación, frente al proceso de evaluación que se utiliza actualmente; para otorgar un esquema completo y confiable a los directores, servidores públicos, clientes y proveedores en el ámbito de salud, y tomar decisiones en mejora al desempeño y comportamiento laboral del personal de la institución.

Un aspecto importante es que la validez del método de 360° en la institución, dependerá del diseño de la misma, es decir deberá ser analizado según el caso, considerando la organización, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación, del momento que este atravesando la institución en particular, y de la eliminación de las fuentes de error como se explica en el CAPÍTULO 2.

4.6 IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE 360° EN EL HOSPITAL MILITAR

Los Directores del Hospital Militar consideran importante la propuesta de aplicación del método de 360° en la institución, porque este sistema de evaluación talvez no esté en auge en la actualidad, pero es el método más utilizado por la grandes instituciones debido a su efectividad y contenido, la misma que garantiza el progreso interno y externo del Hospital, ya que se lo considera como un proceso que mejora el desempeño y el bienestar de cada uno de los servidores públicos de la institución, detectando y desarrollando necesidades actuales y la relación en equipo que existe en la institución, a través de los diferentes factores o variables a evaluar en la áreas y funciones de la institución. También busca la ubicación adecuada del personal en sus puestos de trabajo con respecto a sus competencias, donde se propicia la eficiencia de la institución, y mejora continua en su nivel de servicio público de salud y administrativo.



4.7 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE 360° EN EL HOSPITAL MILITAR

4.7.1 En el Ámbito Social

El método de 360°, va a contribuir con información novedosa sobre la valoración del desempeño del personal del Hospital Militar a la sociedad en general, ya que procura la satisfacción de necesidades y expectativas de las personas, no solo de jefe en el interior de la entidad, sino de todos aquellos que reciben el servicio de la persona. En este caso se considera que los clientes y proveedores externos al hospital tengan derecho a voz y voto en el proceso de evaluación, para que puedan evaluar de manera positiva o negativa el servicio que recibe por la persona evaluada.

4.7.2 En el Ámbito Institucional

El método de 360°, apoya al éxito prolongado del Hospital Militar, además de ello, contribuye en reducir las labores de los Directivos del Hospital y del departamento del personal en sí, ya que en la mayoría de los casos se tardaban demasiado tiempo en evaluarles individualmente, puesto que son responsables del desempeño de sus integrantes, y de las áreas que la conforma. El método favorece de manera eficaz en los procesos administrativos que se generan dentro de la institución, y que mediante los resultados obtenidos se revelan su posición en su ámbito o en el mercado de salud pública.

4.7.3 En el Ámbito Personal

El método de evaluación de 360°, tiene como objetivo fundamental el desarrollo potencial del personal del Hospital Militar, porque a través de los resultado se va fortaleciendo e implementando planes de acción para incrementar el nivel de las destrezas y habilidades e incentivos al personal según lo requiera la entidad; más bien, busca apoyar al personal a que cumplan con las expectativas de los clientes o pacientes, de ellos mismo y de la organización.



4.8 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE 360° PARA EL HG –III- DE. “TARQUI”

Se propone el método 360° en el Hospital Militar, porque es un proceso sencillo, práctico, eficiente, técnico y manual; para medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los servidores públicos del Hospital, ya que no solamente propone mejorar el talento humano de las personas, sino también que tengan la capacidad y calidad para brindar el servicio a cada uno de los clientes o pacientes afiliados del Hospital y así poder retroalimentar a los subsistemas restantes del Hospital Militar, aprovechando la capacidad de sus servidores públicos a favor de la institución.

Además de ello, el tema propuesto permitirá tener la opción de renovar el método de evaluación actual, si es que el Hospital lo requiere, además de tener los recursos disponibles para dicha aplicación, para la certeza de conocer el real desempeño del personal, ya que no solamente va a depender de la calificación tradicional como se le viene haciendo actualmente, sino queda bajo responsabilidad de todo su entorno como lo mencionamos anteriormente, para verificar en qué medida se están alcanzando los objetivos propuestos.

También permitirá al investigador reforzar los conocimientos en cuanto al desempeño laboral en el campo de la salud pública, poner en práctica los amplios conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y descubrir nuevas técnicas de evaluación en el ámbito de salud; para alcanzar un mejor y renovado modelo de gestión administrativa en el departamento del personal del Hospital Militar con el objetivo de comparar resultados del desempeño que provienen de ambos procesos y dotar de procedimientos seguros y necesarios como: ofrecer al personal las motivaciones y capacitaciones de diferente orden y mejorar la comunicación y las relaciones en equipo, que se permita de esta manera verificar si su personal está avanzando, o si; por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

De esta manera el Hospital Militar puede beneficiarse de las ventajas que ofrece el sistema de 360°, en donde al ser evaluado interna y socialmente se obtendrán resultados favorables o desfavorables, verificar si el empleado tiene el desarrollo profesional para el puesto de trabajo y permitirá potenciar su competitividad frente a otros servicios de salud pública, similares e incluso a hospitales privados, que casi la mayoría de ellos no se preocupan por tener un sistema de evaluación laboral para sus empleados.



Y la razón de porqué expertos recomiendan evaluar el desempeño a través de un sistema único para la institución es que, cuando el diseño es el correcto, se transforma en una herramienta potencial, para alinear a los empleados en cómo conseguir los objetivos que persigue la institución.

Por todas estas razones, se justifica plenamente el desarrollo de la presente investigación en el ámbito real, que aportara nuevas estructuras correctivas en el proceso de evaluación del desempeño laboral del Hospital Militar de Cuenca, para su desarrollo y crecimiento a futuro.

4.9 DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN CON EL MÉTODO 360° EN EL HOSPITAL MILITAR.

4.9.1 FASE 1: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL HG-III-DE “TARQUI”

Se realiza un análisis FODA de la gestión actual del desempeño del personal del Hospital Militar, como los mencionamos en el CAPÍTULO 3, con la finalidad de tener una mejor visión sobre las falencias del sistema de evaluación utilizado actualmente, también comprobar la satisfacción laboral de cada uno de los servidores públicos en cuanto a su desempeño en el puesto, e identificar cuáles son sus fortalezas y oportunidades para incrementar su nivel, sus debilidades y amenazas para disminuirlas en el personal de la entidad.

Por lo tanto, realizar un análisis situacional en el interior del Hospital servirá de base para la propuesta del sistema de evaluación de 360°, porque a través de ello se podrá conocer los factores internos y externos a la cual se enfrenta la entidad de salud, y se podrá identificar más factores nuevos, que se pueden estar suscitando en un proceso de evaluación, para realizar los planes estratégicos de acción y enfrentarse al cambio del día a día.

Es indispensable que el análisis FODA lo ejecute los directivos del Hospital conjuntamente con el comité encargado del proceso, y los jefes de las respectivas áreas, para que de esta manera quede plasmado un esquema de variables o factores, que servirán para la identificación de un plan estratégico de la institución de salud.



4.9.2 FASE 2: ESTRUCTURA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE 360°.

En caso de que el Hospital Militar o cualquier otra entidad de salud, sea pública o privada requiera la necesidad de su aplicación, lo primero que se debe conocer es: su estructura, su metodología y su gestión para realizarlo, para lo cual es recomendable seguir los siguientes pasos:

4.9.2.1 Preparación a la entidad de salud sobre el sistema de evaluación de 360°.

De manera estratégica es muy importante dar a conocer al personal del Hospital Militar, los siguientes puntos:

- Explicar a los empleados de las distintas áreas, sobre el verdadero propósito de utilizar el sistema de evaluación de 360° en el Hospital, resaltando los puntos importantes que sea de interés para cada uno de ellos.
- Enfatizar a los servidores públicos sobre la confiabilidad y credibilidad del nuevo proceso de evaluación.
- Garantizar al personal del Hospital Militar que los resultados del proceso de evaluación, no serán utilizados para ejercer cualquier medida severa y disciplinaria; sino por el contrario asegurar el desarrollo profesional e individual de sus destrezas y habilidades en el puesto de trabajo.
- Los miembros que participaran como evaluadores en el proceso de evaluación, se le proveerá capacitación u orientación sobre los formatos a utilizar y roles a desempeñar.

4.9.2.2. Formación del Comité encargado del proceso de evaluación.

Es necesario crear un comité encargado del proceso de evaluación, para cumplir a cabalidad con todos los pasos y reglas del sistema de 360°, para obtener resultados confiables y viables que sea de interés para el Hospital.

- El comité encargado del proceso de evaluación estará formado por el departamento del personal, y el consultor externo de confianza del Hospital; o a su vez puede estar formado por los gerentes generales de cada área, eso ya depende de la organización, y de los responsables de dirigir el proceso.



- Conjuntamente definirán las competencias generales y específicas de cada una de las áreas en las que laboran los servidores públicos, y en nuestro caso se elaborara un formato (ver Anexo 4), con las competencias del puesto en relación al área administrativa de la entidad.

4.9.2.2.1 Identificación de competencias según el puesto.

Para la identificación de competencias del personal administrativo del Hospital Militar, tomamos como base las más esenciales en las instituciones de servicio público, pero en función a los puestos que desempeñan cada uno.

Para lo cual se presenta un esquema del área administrativa que compone el Hospital Militar.

Área administrativa está constituida por:

- Director
- Subdirector
- Jefes de Área
- Auxiliares administrativos
- Secretaria Directa/Auxiliares

A continuación se detallan las competencias laborales o factores de las actividades a realizar según el reglamento interno del personal administrativo del Hospital Militar.

Tabla 28: Competencias laborales para el área administrativa del HG-III-de "Tarqui"

PUESTO	COMPETENCIAS
	<u>ESPECÍFICAS</u>
	Cumplimiento y responsabilidad.
	Planificación y Organización.
	Capacidad de decisión.
	Adaptabilidad al cambio.
	<u>GENERALES</u>
DIRECTORES	Liderazgo.
	Comunicación y relaciones interpersonales.
	Calidad de trabajo.
	Conocimiento del puesto.



	Solución de problemas.
	Compromiso del servicio.
	Innovación/ creatividad.
	Mejoramiento continuo.
	<u>ESPECÍFICAS</u>
	Cumplimiento y responsabilidad.
	Planificación, Organización y Control interno.
	Capacidad de decisión.
JEFE SUPERIORES/ SECRETARIAS GENERAL/AUXILIAR	Adaptabilidad al cambio.
	Trabajo en equipo.
	<u>GENERALES</u>
	Liderazgo.
	Comunicación y relaciones interpersonales.
	Calidad de trabajo.
	Conocimiento del puesto.
	Solución de problemas.
	Compromiso del servicio.
	Innovación/ creatividad.
	Mejoramiento continuo.

Fuente: Martha Alles (2005)
Elaborado por: Autora

Por lo tanto, al concluir con las respectivas competencias del personal, se revisará los formatos de evaluación (**ver Anexo 3**), realizados por los responsables del proceso, para luego imprimirlo con el nombre correspondiente de los evaluados y evaluadores, y será aprobado y reconocido por el Director del Hospital, y de esta manera obtener resultados actuales en base a las calificaciones asignados.

Sin embargo los formatos de evaluación se calificarán de acuerdo a las descripciones que se realizaron, en base a las funciones o actividades del evaluado en la entidad, en una escala del 1 al 4, otorgando a cada indicador o descripción la calificación correspondiente como se muestra a continuación.

4	3	2	1
Siempre	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca



La escala que se presenta, servirá de base para medir y tabular los diferentes indicadores de gestión, sobre las competencias, las habilidades, y responsabilidades del evaluado dentro de la institución, para que de esta manera el consultor externo pueda consolidar resultados de manera correcta y eficiente cada una de las calificaciones asignadas a cada persona evaluada, y que se lo represente a través de tablas de contingencias, gráficos y otros datos de referencia para la entrega de dichos resultados.

4.9.2.2 Identificación del personal a evaluar.

El Hospital Militar determina a quienes evaluar su desempeño en el puesto, como se mencionó anteriormente se sugiere iniciar con el personal administrativo del Hospital, con la finalidad de obtener un mayor impacto en los resultados del proceso, ganar credibilidad y que se conduzcan efectivamente a los miembros de la entidad de salud.

De manera general se puede evaluar a los directivos, a los equipos de trabajo de la entidad de salud, aquellos profesionales sin personal a cargo, a las personas de servicios generales y todo el personal del Hospital Militar, que son los candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°.

4.9.2.3 Identificación del personal evaluador

Los evaluados susceptibles al proceso de evaluación de 360°, deberán elegir a sus posibles evaluadores de manera inteligente, para que aporten con los comentarios válidos sobre cómo están haciendo las cosas dentro de la entidad de salud.

El evaluado se queda con el formulario diseño de la evaluación, y entrega a mano a los evaluadores que seleccionó entre ellos están:

4.9.2.4.1 Jefe o Director del Hospital Militar.

Es el jefe inmediato o director del Hospital que evalúa a los servidores públicos de manera general, y bajo sus respectivas competencias, en el que su aporte es muy importante porque disminuye el tiempo que se utilizaba en las evaluaciones individuales.

4.9.2.4.2 Pares (Compañeros del mismo nivel).

En la evaluación de 360°, no necesariamente tienen que participar todos los servidores públicos del Hospital, si no por el contrario participan solamente



dos o tres de su mismo nivel, es decir los que frecuentan más con la persona evaluada, y de este modo ellos pueden seleccionar el criterio para juzgar a su colega.

4.9.2.4.3 Subalternos (Secretarias auxiliares).

Es el servidor público participante del proceso de evaluación, evalúa a su jefe inmediato, y tiene la oportunidad de definir como se está dando la situación de su jefe o director; es decir si tiene liderazgo, ética, profesionalismo y coordinación en todas las actividades que realiza en el Hospital, manteniendo una relación directa cuyo beneficio es para él mismo.

4.9.2.4.4 Los clientes (Servidores Públicos Civiles, Militares y Afiliados).

Tanto internos como externos, que tienen derecho a voz y voto en el proceso de evaluación, para que de esta manera puedan evaluar la forma de atención al cliente, brindada por el personal evaluado.

4.9.2.4.5 La autoevaluación.

Es importante tener en cuenta que en el método de evaluación de 360°, existe la autoevaluación del servidor público; en el que se evalúa así mismo, es decir califica el cumplimiento de sus actividades con la ética profesional que lo caracteriza, resaltado de la manera más objetiva posible todas sus fortalezas y sus debilidades, para comparar su autoevaluación con las calificaciones realizadas por los evaluadores.

Los servidores públicos que participaran en el proceso de evaluación en posición de evaluadores, serán notificados de que darán su calificación a un determinado colega o servidor público de su mismo nivel, y se envía el formulario vía electrónica, oficio o cualquier otro medio de comunicación.

Antes de realizar la calificación a un servidor público del Hospital Militar, es necesario que cada evaluador esté debidamente orientado o capacitado, para saber cómo se llevará a cabo el proceso, y cuál es su objetivo, esto puede ser a través de un manual de entrenamiento en el que se dará instrucciones de las competencias, su apertura en grados, como debe interpretar, y la utilización del formulario, para de esta manera evitar errores en el proceso de evaluación.



A continuación se presenta el contenido de un manual de entrenamiento a evaluadores

4.9.2.4.6 Contenido de un manual de entrenamiento a evaluadores sobre la inducción del método 360°.

4.9.2.4.6.1 Resaltar el objetivo general del nuevo método de evaluación de 360°.

Informar a los servidores públicos en posición de evaluadores, los lineamientos generales, formatos, políticas y procedimientos necesarios para realizar el método de 360° en el Hospital Militar, resaltando la importancia que tiene realizar un nuevo plan de acción y de evaluación único para la entidad de salud, y tener un seguimiento continuo de los resultados favorables o desfavorables que se puede obtener del nuevo proceso de evaluación.

4.9.2.4.6.2 Descripción del método de 360°.

Definir claramente el concepto del sistema de evaluación de 360°, para el entendimiento de cada uno de los servidores públicos, resaltando los objetivos específicos del sistema, sus ventajas y desventajas, el alcance que tiene, el porqué de la realización del método de 360° en el Hospital Militar, y los pasos a seguir para su aplicación, para que exista una mejor organización en la entidad de salud y enriquecer de información suficiente al personal sobre nuevos métodos de evaluación que pueden ser aplicados en las organizaciones públicas, como lo citamos en el CAPÍTULO 2.

4.9.2.4.6.3 Proveer de sesiones de retroalimentación al personal de la entidad de salud.

Es importante dar a conocer al personal de la entidad, los resultados obtenidos del desempeño de cada uno de los servidores públicos, a través de entrevistas grupales de retroalimentación realizadas por el comité encargado del proceso de evaluación, manifestando críticas constructivas, con comentarios positivos antes, durante y después de la sesión, para que fortalezcan su desempeño en el puesto, e incentivarles con carreras profesionales a futuro.

- De esta forma los servidores públicos en posición de evaluadores con la debida orientación o capacitación al nuevo sistema de evaluación, completarán los formularios con las calificaciones correspondientes, y lo entregarán dentro de un



tiempo pre-determinado por la institución de salud. El mismo que se lo enviará por correo, o se lo dará personalmente al consultor externo responsable del proceso de evaluación en el Hospital Militar, para preservar la confidencialidad de la información obtenida.

4.9.2.5 Comunicación de los Resultados

Lo recomendable es realizar una reunión en el interior del Hospital para la retroalimentación al personal, y esto lo efectúa el comité encargado del proceso de evaluación.

En la que asistirán los directivos, los evaluadores y evaluados, con el fin informar de manera cuidadosa y objetiva los resultados del proceso de evaluación del desempeño, de cada uno de los servidores públicos del Hospital.

En la sección se proveerá información, sobre las fortalezas y debilidades detectadas en el personal del Hospital, y se lo irá realizando; ya sea de manera personal o conjuntamente con el grupo de evaluación con opción a réplica. La información proporcionada deberá ser constructiva que no afecte el rendimiento del empleado porque quizá se sienta avergonzado delante de sus colegas, se debe resaltar que los resultados arrojados por el nuevo método de evaluación, no se van a utilizar para emplear medidas estrictas o severas en su puesto de trabajo, sino por el contrario indicándoles que se realiza con el único fin de desarrollarles más como profesionales potenciales en la institución pública de salud, con talleres y seminarios; para mejorar la calidad de los servicios brindados, para cumplir con plan de carreras profesionales que requieren, y cumplir con los objetivos individuales de cada servidor público y del Hospital.

En síntesis los formularios realizados por los servidores públicos en posición de evaluadores no son devueltos a la entidad de salud, si no son archivados por el consultor externo responsable del proceso de evaluación en la entidad. Así como también los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento, etc.), que fueron utilizados para obtener los resultados del proceso.

El consultor externo procesa, tabula los formularios de evaluación y elabora un informe general de 360°, y se les entregará a los servidores públicos que fueron evaluados, a



través de una reunión de devolución o Feedback con todos los resultados del proceso dentro del Hospital Militar.

También, el consultor externo o la persona responsable, presentará al Hospital Militar, un informe fundamentado, sobre el grado de desarrollo de las competencias del personal administrativo, para la toma de decisiones en relación a los planes estratégicos.

4.9.3 FASE 3: ILUSTRACIÓN GRÁFICA PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE 360° EN EL HOSPITAL MILITAR

4.9.3.1 GRÁFICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° EN UNA ORGANIZACIÓN.

Las siguientes gráficas de evaluación del desempeño por método 360°, están diseñadas y orientadas al personal administrativo del Hospital Militar de Cuenca, de acuerdo al organigrama institucional de salud, el mismo que está constituido por diversos departamentos, y que servirán de apoyo al momento de que se requiera su aplicación, en donde los responsables del proceso deben estar empapados del sistema a procesar, para así evitar errores en la aplicación, o toma de decisiones por parte de los directivos de la entidad.

Para el efecto se ha diseñado una plantilla del proceso de evaluación de 360°, que servirá de apoyo, sobre cómo se realiza el nuevo método, la cual se muestra a continuación, y seguido de esta irán las demás plantillas que simbolizan a cada persona a evaluar en el área administrativa del Hospital, demostrando así el proceso de evaluación de desempeño de 360° de manera eficaz. Antes que nada es importante describir al personal administrativo del Hospital, para luego describirlos en cada esquema o gráfico de 360°, con sus respectivos evaluados y evaluadores.

4.9.3.2 POSIBLES EVALUADORES Y EVALUADOS

Tabla N° 29 **ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HG-III-DE**

PERSONAS A EVALUAR	CARGO EN EL HOSPITAL
MYR. Galo Molina	Subdirector del HG-III-DE “Tarqui”
LCDA. Lourdes Idrovo.	Secretaria General del HG-III-DE “Tarqui”
MYR. Fernando Tenorio.	Jefe del Personal
SUBTE. Susana Reyes	Jefe Financiero
MYR. Mariana Rosero	Jefe de Inteligencia y Operaciones

CAPI. Cristian Rubio

Jefe de Logística del HG-III-DE “Tarqui”

Fuente: HG-III-DE “TARQUI”

Elaborado por: Autora.

4.9.3.3. ILUSTRACIÓN GRÁFICA PARA EL HOSPITAL MILITAR “CUENCA”

REFERENCIAS DEL CARGO

CARGO:.....

NOMBRE:.....

NIVEL ADMINISTRATIVO:.....

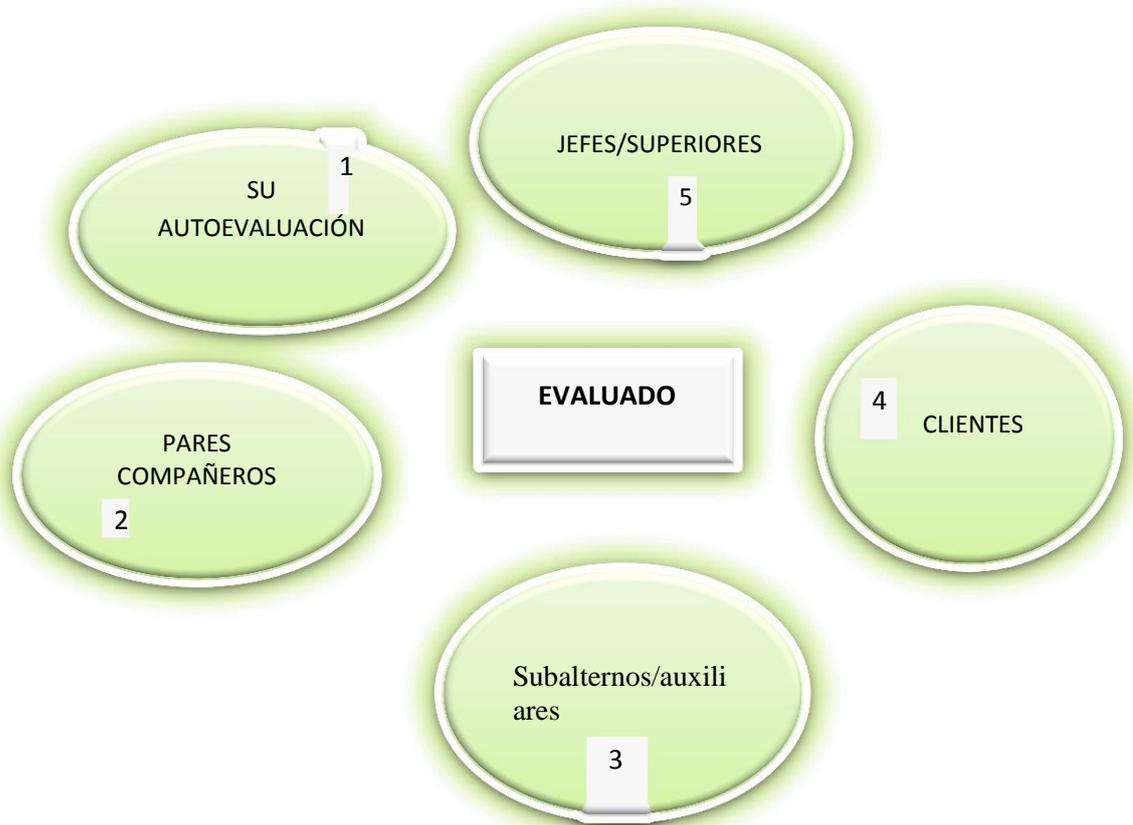


Gráfico 23: Fuente: Martha Alles (2005)

Elaborado por: Autora

En la gráfica se ilustra, que la expresión proviene de cubrir los 360° grados, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral., pues los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último, y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin

que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

4.9.3.3.1 ILUSTRACIÓN GRÁFICA DEL MÉTODO DE 360° EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HG-III-DE “TARQUI”

REFERENCIAS DEL CARGO

CARGO: Subdirector Administrativo

NOMBRE: MYR. Galo Molina

NIVEL ORGANIZACIONAL: Departamento Administrativo

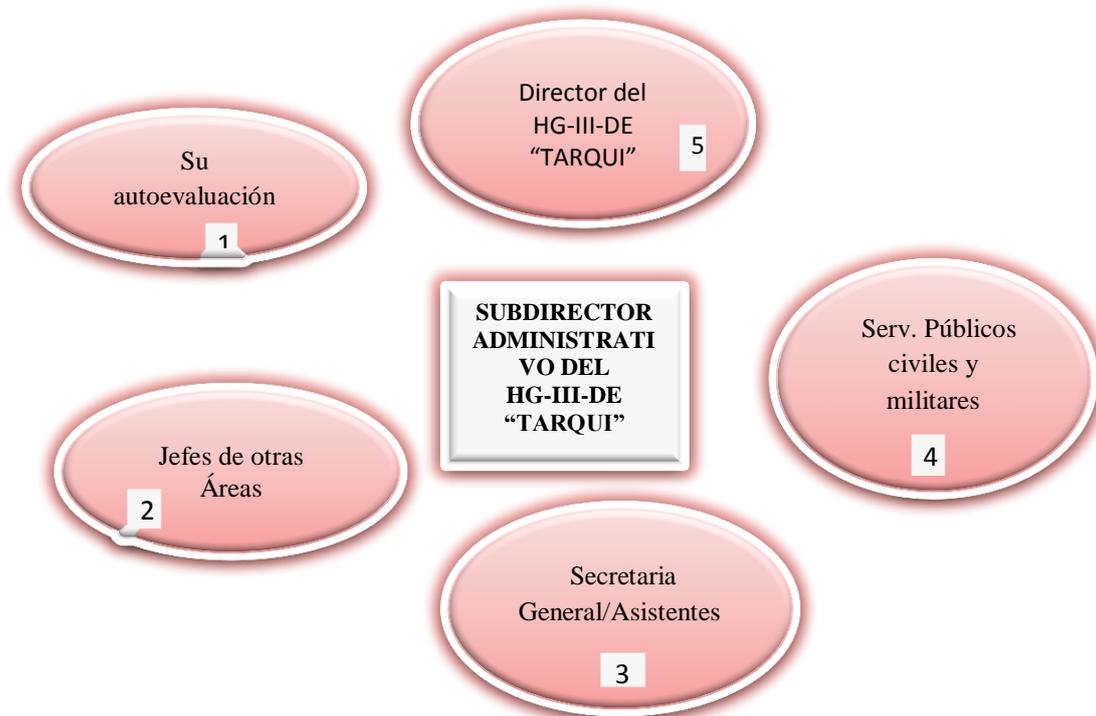


Gráfico 24: Fuente: Martha Alles (2005)
Elaborado por: Autora

La gráfica representa la evaluación al subdirector administrativo del Hospital Militar, encargado de organizar, ejecutar y supervisar el aspecto administrativo, funcional y disciplinario de la entidad, en el cual sus evaluadores son: los jefes diversas áreas (Pares o compañeros), secretarías(os) auxiliares (Subalternos), los servidores públicos civiles y militares (Clientes), el Director General del Hospital (Jefe) y como no, su autoevaluación, para de esta manera obtener un diagnóstico de rendimiento del subdirector administrativo, cumplimiento su proceso circular con el fin de obtener información de todo el entorno en el que labora, y aplicar las medidas correctivas, o a su vez seguir fortaleciéndoles para un desarrollo potencial y profesional en el Hospital.

REFERENCIAS DEL CARGO**CARGO: Secretaria General Directa****NOMBRE: Lcda. María de Lourdes Idrovo.****NIVEL ORGANIZACIONAL: Departamento Administrativo.**

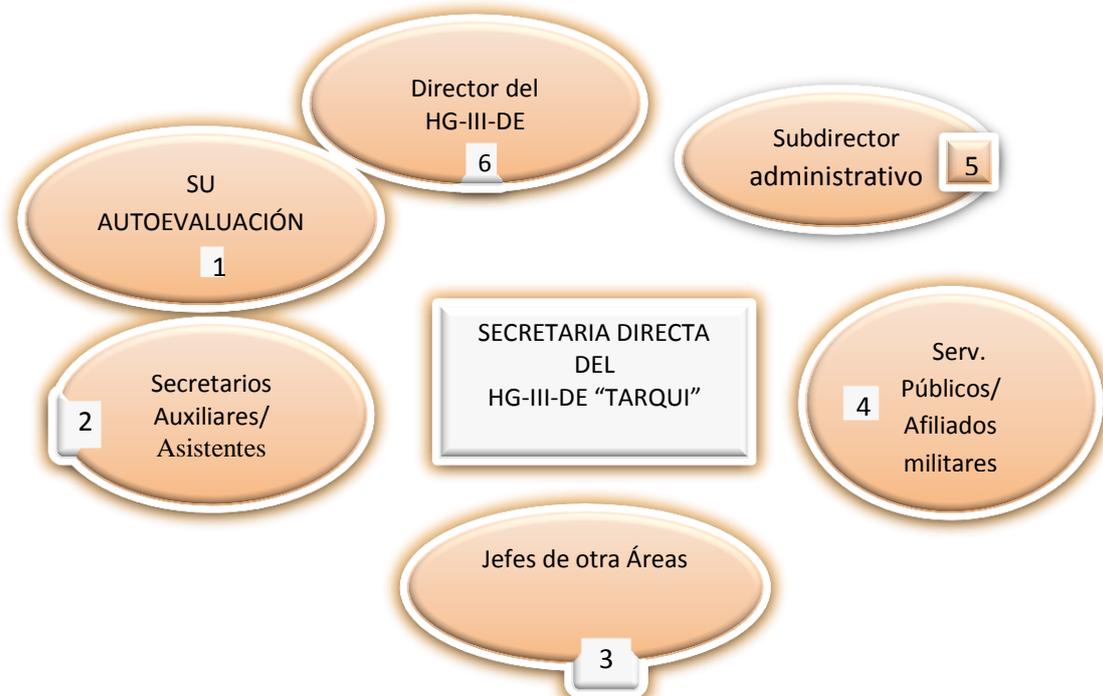


Gráfico 25: Martha Alles (2005)
Elaborado por: Autora

La gráfica representa la evaluación a la Secretaria directa del HG-III-DE "Tarqui", encargada de registrar toda la documentación del Hospital, en el cual sus evaluadores son: Secretarios(as) auxiliares (Pares o compañeros), jefes de áreas (Subalternos), los servidores públicos civiles, militares y afiliados (Clientes), el Director General del Hospital (Jefe) y como no, su autoevaluación, para de esta manera obtener un diagnóstico del rendimiento real de la secretaria general, cumplimiento su proceso circular, con el fin de obtener información de todo el entorno en el que labora, y aplicar las medidas correctivas, o a su vez seguir fortaleciéndoles para un desarrollo potencial y profesional en el Hospital.

REFERENCIAS DEL CARGO

CARGO: Jefe Financiero del HG-III-DE “Tarqui”

NOMBRE: SUBTE. Susana Reyes.

NIVEL ORGANIZACIONAL: Departamento Administrativo.



Gráfico 26: Fuente: Martha Alles (2005)
Elaborado por: Autora

La gráfica representa la evaluación al Jefe Financiero del HG-III-DE “Tarqui”, en el cual sus evaluadores son: jefes de áreas (Pares o compañeros), Secretarios(as) auxiliares (Subalternos), los servidores públicos civiles (Clientes), el Director General del Hospital (Jefe) y como no, su autoevaluación, para de esta manera obtener un diagnóstico del rendimiento real de la secretaria general, cumplimiento su proceso circular, con el fin de obtener información de todo el entorno en el que labora, y aplicar las medidas correctivas, o a su vez seguir fortaleciéndoles para un desarrollo potencial y profesional en el Hospital.

REFERENCIAS DEL CARGO

CARGO: **Jefe Talento Humano del HG-III-DE “Tarqui”**

NOMBRE: **MYR. Fernando Tenorio**

NIVEL ORGANIZACIONAL: **Departamento Administrativo.**

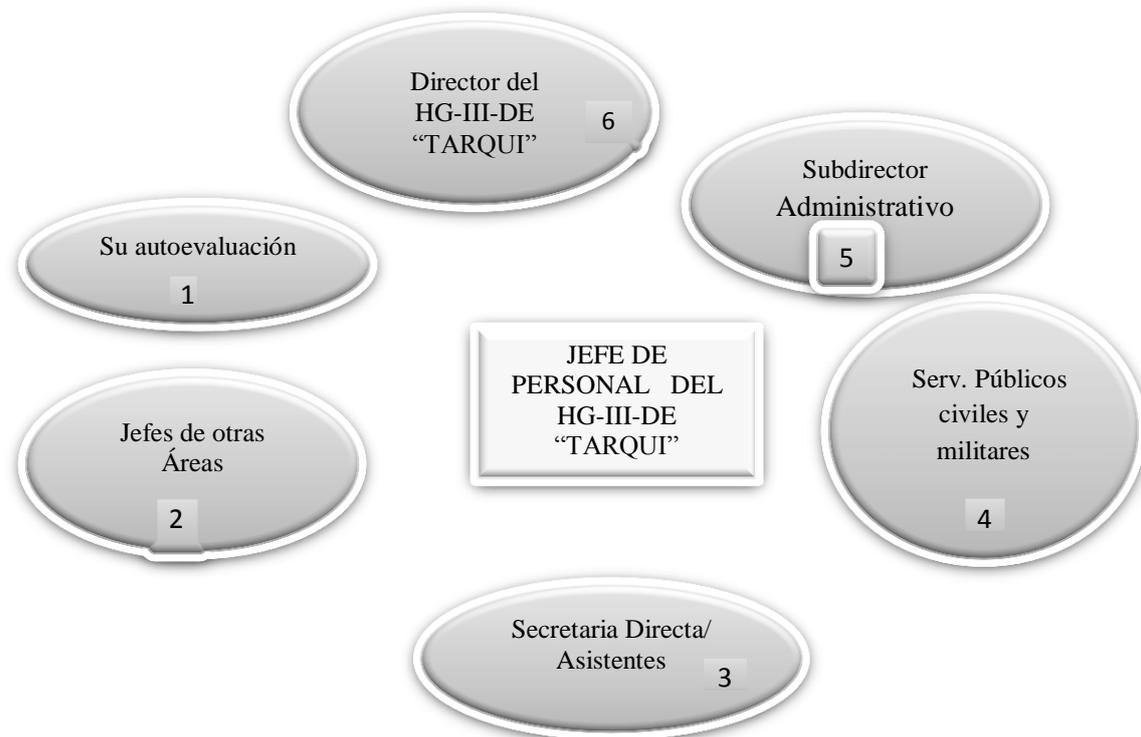


Gráfico 27: Fuente: Martha Alles (2005)
Elaborado por: Autora

La gráfica representa la evaluación al Jefe del Personal del HG-III-DE “Tarqui”, encargado de administrar el sistema integrado de Desarrollo de Recursos Humanos, en el que sus evaluadores son: jefes de áreas (Pares o compañeros), Secretarios(as) auxiliares (Subalternos), los servidores públicos (Clientes), el Director General del Hospital (Jefe) y como no, su autoevaluación, para de esta manera obtener un diagnóstico del rendimiento real de la secretaria general, cumplimiento su proceso circular, con el fin de obtener información de todo el entorno en el que labora, y dar retroalimentación a cada uno aplicando planes de acción, o a su vez seguir fortaleciéndoles para un desarrollo potencial y profesional en el Hospital.

REFERENCIAS DEL CARGO**CARGO: Jefe de Logística del HG-III-DE “Tarqui”****NOMBRE: Capi. Cristian Rubio****NIVEL ORGANIZACIONAL: Departamento Administrativo**

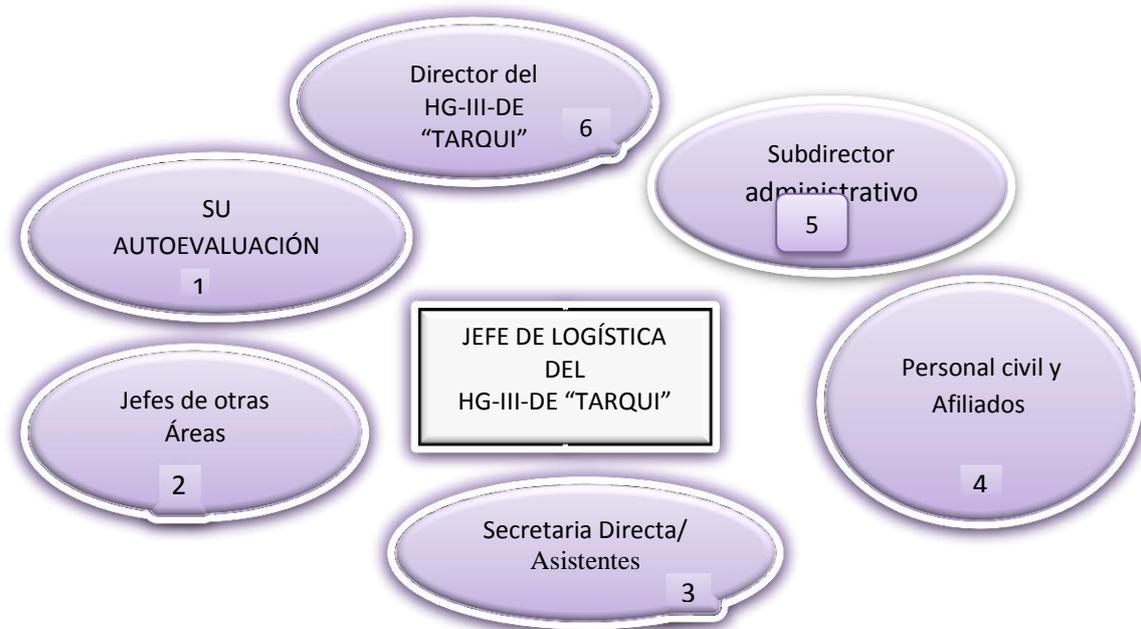


Gráfico 28: Fuente: Martha Alles (2005)
Elaborado por: Autora

La gráfica representa la evaluación al Jefe de Logística del HG-III-DE “Tarqui”, encargado de adoptar y aplicar las normas institucionales que se dicten sobre adquisiciones, suministros, y su mecanismo de ejecución a través del portal de compras públicas, en el que sus evaluadores son: jefes de áreas (Pares o compañeros), Secretarios(as) auxiliares (Subalternos), personal civil y afiliados (Clientes), el Director General del Hospital (Jefe) y como no, su autoevaluación, para de esta manera obtener un diagnóstico del rendimiento real de la secretaria general, cumplimiento su proceso circular, con el fin de obtener información de todo el entorno en el que labora, y aplicar las medidas correctivas, o a su vez seguir fortaleciéndoles para un desarrollo potencial y profesional en el Hospital.

REFERENCIAS DEL CARGO

CARGO: **Jefe de Inteligencia de Operaciones del HG-III-DE “Tarqui”**

NOMBRE: **MYR. Mariana Rosero.**

NIVEL ORGANIZACIONAL: **Departamento Administrativo.**

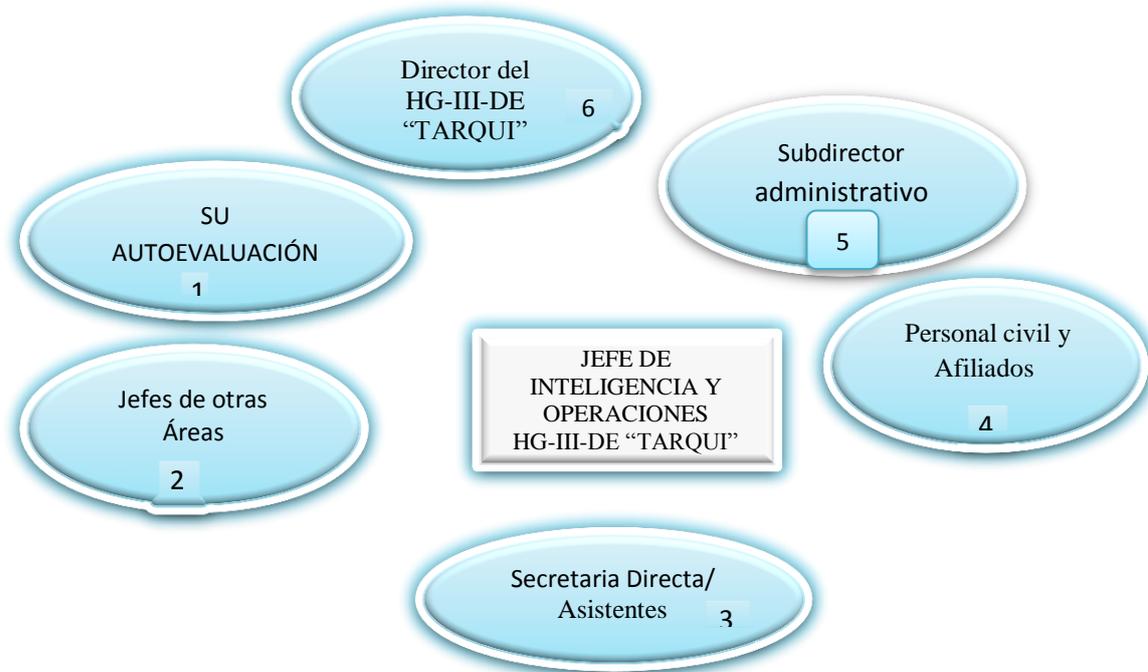


Gráfico 29: Fuente: Martha Alles (2005)
Elaborado por: Autora

La gráfica representa la evaluación al Jefe de Inteligencia y Operaciones del HG-III-DE “Tarqui”, que ayuda y responde a la elaboración y mantenimiento de ayudas de instrucción encargado de adoptar y aplicar las normas institucionales que se dicten sobre adquisiciones, suministros, y su mecanismo de ejecución a través del portal de compras públicas, en el que sus evaluadores son: jefes de áreas (Pares o compañeros), Secretarios(as) auxiliares (Subalternos), personal civil y afiliados (Clientes), el Director General del Hospital (Jefe) y como no su autoevaluación, para de esta manera obtener un diagnóstico del rendimiento real de la secretaria general, cumplimiento su proceso circular, con el fin de obtener información de todo el entorno en el que labora, y aplicar las medidas correctivas, o a su vez seguir fortaleciéndoles para un desarrollo potencial y profesional en el Hospital.



En conclusión, las organizaciones de salud, que requieran hacer uso o aplicación de cualquier método de evaluación del personal en las instituciones, o de manera específica del método de 360° en el Hospital Militar, se requiere de ciertas recomendaciones para su verdadero éxito los cuales se comentan a continuación:

- Apoyo de los altos directivos dentro de la organización, al nuevo proceso de evaluación en el Hospital, ya que es el mejor impulso para su adecuado funcionamiento.
- La aplicación del método de evolución de 360° en la organización, requiere de un tiempo considerado para su aplicación, para brindar a la empresa y al personal un máximo resultado.
- El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis; los servidores públicos deben incorporar, y comprender el alcance, aceptar los resultados de la evaluación recibida.
- Se debe subrayar hasta el cansancio la confidencialidad del nuevo proceso de evaluación, de esta manera se obtendrán resultados, que sirvan de base para el desarrollo potencial de sus competencias generales y específicas.
- El entrenamiento es muy importante, y debe hacer foco entre puntos importantes como las competencias, como debe interpretarse, y el uso del formulario.
- El proceso de evaluación del desempeño no debe ser utilizado para la toma de decisiones en retribuciones salariales ni despidos intempestivos en la entidad.
- Se debe recalcar que si una organización no tiene implementado evaluaciones al personal, no se recomienda iniciar un proceso de evaluación, comenzando por un esquema de 360°, ya que la organización debe estar lo suficientemente madura para aplicar esta herramienta.

Es preciso que durante el proceso de evaluación se cree un mejor clima laboral en el interior del Hospital, por la interacción de cada uno de los participantes, ya que se podrá haber conseguido el grado de madurez para la aceptación de críticas, pero de carácter constructivo.



CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez que se ha cumplido con el objetivo principal, que fue realizar la propuesta para el mejoramiento en el área administrativa en el personal del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA, utilizando el método 360 se puede concluir lo siguiente:

- Los Hospitales de Salud Pública en el Ecuador son organismos destinados a la atención integral de salud de la población, a través de consultoría externa y de hospitalización, para beneficio de la comunidad ecuatoriana, de su familia, y de su trabajo de medianos y bajos recursos económicos.
- El HG-III-DE “Tarqui”, entidad de salud perteneciente a la Red Pública de Salud Integral, destinado a la atención médica y de especialidad a todo el personal militar en servicio activo, pasivo, derechohabientes y población civil, de forma eficiente y oportuna, desde sus instalaciones de segundo nivel con equipamiento disponible, para mantener el potencial humano en óptimas condiciones de salud física, mental y social.
- El HG-III-DE “Tarqui”, muestra interés en el desempeño laboral de sus servidores públicos, con el objetivo de poder actualizar sus habilidades y conocimientos, para contar con un personal de alto nivel en las funciones, actividades y servicios que brinda el hospital, ya que hoy en día existe un alto nivel competitivo en el área de salud pública y privada, y la entidad planea continuamente en la retroalimentación con sistemas de evaluación laboral que sepan acoplarse en la institución y con resultados verídicos, que indiquen en que aspectos se están dando fallas.
- Un sistema de evaluación laboral, en una organización es fundamental, ya que es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos, que contribuye al desarrollo profesional y personal de los empleados, porque permite determinar y comunicar a cada uno la forma en la que están desempeñando su trabajo, para



que los directivos apliquen medidas correctivas o estratégicas en base a los resultados obtenidos y mejorar su rendimiento.

- El método de 360° en el Hospital Militar ayuda, a más de tener una perspectiva diferente de su rendimiento laboral, teniendo aportes desde todos los ángulos; permitirá también realizar retroalimentación o feedback 360° a los empleados en base a los resultados obtenidos, en la que el personal conocerá de manera transparente todas las fortalezas, debilidades y los factores en los cual se debe trabajar, y que represente una de las primeras iniciativas de tener un método de evaluación único y estable para instituciones de salud pública.
- A través de la investigación de campo realizada en el área administrativa de los Hospitales de salud pública, se ha podido constatar que en su mayoría el nivel de agrado no es el ideal en todos los campos de evaluación laboral, ni el método que se utiliza actualmente, es decir no tienen una visión exacta de lo que realmente se alcanza con una evaluación laboral, como se lo demuestra en el CAPÍTULO 3, porque a este proceso lo consideran como una obligación que se realiza anualmente por parte de los jefes inmediatos que sujetos a órdenes de las instituciones gubernamentales.
- Se determinó la propuesta del método de 360° en base a las actividades diarias que realizan en el área administrativa del Hospital Militar, ya que se obtiene resultados oficiales entre todos los colaboradores de la institución y los altos directivos en forma circular, y se elimina la mala percepción que tienen en cuanto a las calificaciones asignadas por su jefe inmediato en la actualidad. Para la toma de decisiones efectivas, definir programas de motivación y capacitación, desarrollar destrezas y habilidades en el talento humano y buscar que los servidores públicos desempeñen bien sus tareas a ellos asignados con la aplicación del nuevo método de evaluación.



5.2 RECOMENDACIONES

Una vez que se ha culminado el tema de investigación se conviene realizar las siguientes recomendaciones, previo a la aplicación del método de 360°, a la espera de que la herramienta integral sea de gran ayuda para el Hospital Militar.

- Aplicar en método de evaluación de 360° en el personal administrativo del Hospital Militar, considerándola como una prueba piloto para la obtención de resultados verídicos, y en el transcurso del tiempo poder aplicar este método a todas las demás áreas del Hospital.
- Realizar un seminario o capacitación inicial del proceso de evaluación por el método de 360° a todos los directores, personal administrativo, técnico y médico, previo al proceso de evaluación, para evitar errores en su aplicación o funcionamiento.
- El Hospital Militar debe contar con la respectiva lista de quienes serán los evaluadores y los evaluados con sus respectivos cargos, para que faciliten el proceso de evaluación, y se lo pueda aplicar de una manera eficiente sin errores.
- El método de 360°, se lo puede realizar, físicamente, a través de copias de formularios a cada evaluado y evaluador, o si el Hospital dispone de recursos económicos, se lo puede realizar o emprender en programas especiales de sistemas de evaluación de informática, para la lo cual la persona responsable del proceso de evolución debe tener los conocimiento suficientes, necesarios y la experiencia profesional para enfrentar posibles desafíos.
- Realizar evaluaciones periódicas a los servidores públicos del Hospital Militar, con la finalidad de obtener información relevante, para la toma de medidas correctivas, de las fallas que se puedan estar presentando dentro del Hospital.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

IDALBERTO CHIAVENATO, Año 2011, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc - Graw- Hill, México

Alles Martha, Año 2005, Gestión por Competencias en las Organizaciones, Editorial Granica México S. A, México

Alles Martha, Año 2005, Desempeño por competencias. Evaluación 360°, Editorial Granica México S. A, México

David. A. Decenzo, Año 2001, Administración Empresarial, Editorial Pretice-Hall, México.

Davis., William B. Werther Jr. Keith, Año 2000, Administración del Personal y Recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill.

Kluyver, C. A, Año 2001, Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos", Editorial Pearson Educación, Buenos Aires.

Wayne R, Mondy.M,Noe Robert, Año 2000, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, España

REVISTAS

Coexphal, Año, Evaluación del Desempeño, Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo, Europa

Exexutive, Master, Año 2013 Administración y Dirección de las Empresas.

INTERNET

<http://es.workmeter.com/blog/bid/295132/Evaluaci%C3%B3n-del-rendimiento-laboral-en-las-empresas>. Fecha de visita: 20 de noviembre 2015.

http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp Fecha de visita 20 de Enero del 2015.



<http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VI%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf> Fecha de visita: 20 de noviembre 2015

<http://es.slideshare.net/ialiendre/evaluacin-de-360> Fecha de visita 30 enero 2015

<http://www.softools.com.ec/es/evaluaci%C3%B3n-360> Fecha de visita 30 Enero 2015

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/> Fecha de visita: 30 de enero del 2015.

<http://www.eumed.net/ce/2009b/athcg.htm> Fecha de visita: 20 de diciembre del 2014.

<http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional> Fecha de visita: 15 de Enero del 2015.

<http://www.salud.gob.ec/subsecretaria-nacional-de-gobernanza-de-la-salud-publica/> Fecha de visita: 15 de Enero del 2015.

<http://www.andes.info.ec/es/sociedad/sistema-salud-ecuador-ubica-entre-20-mejores-mundo.html> Fecha de visita: 15 de enero del 2015

<http://www.salud.gob.ec/> Fecha de visita: 15 de enero del 2015

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2013.pdf Fecha de visita: 15 de enero del 2015

<http://www.salud.gob.ec/> Fecha de visita: 15 de enero del 2015



ANEXOS



Anexo 1. ENCUESTA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LAS ENTIDADES DE SALUD DEL SECTOR PÚBLICO “CUENCA”.

Estimado (a) Servidor Público perteneciente a los HOSPITALES DE SALUD DEL SECTOR PUBLICO “Cuenca”. La encuesta tiene como objetivo elaborar un diagnóstico sobre la situación en de satisfacción laboral, y percepción que se tiene el personal administrativo, en cuanto a la implementación de un nuevo método de evaluación en el sector de salud público, ya que a través de este medio permitirá detectar las necesidades actuales del personal. Y de esta manera pedimos de la manera más cordial dar respuesta las siguientes preguntas. Cabe destacar que la información otorgada por usted será confidencial y será manejada exclusivamente para fines académicos.

PERFIL DEL ENCUESTADO

Entidad de salud en que labora: _____

Departamento: _____

CON RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. Señale por lo menos dos respuestas ¿Qué se entiende por evaluación del desempeño laboral?

1. Los servidores públicos terminan a tiempo su trabajo_____
2. Los servidores públicos cumplen con metas y objetivos planteados_____
3. Los servidores públicos hacen lo que realmente requiere el puesto_____
4. Es la conducta para alcanzar los objetivos deseados_____

2. ¿Se realiza evaluación del desempeño en todas las áreas de la entidad?

Sí___ No___

3. Señale quien es el responsable de evaluar su desempeño en el puesto.

- a) Recursos Humanos_____
- b) Su jefe inmediato_____
- c) Ninguno_____

4. Es importante para usted conocer cómo se está desempeñando en el puesto.

Sí___ No___



5. *Con qué objetivo cree usted que la entidad realice un proceso de evaluación del desempeño al personal. Señale por lo menos un aspecto.*

- a. Reconocer desempeño de los empleados en el puesto____
- b. Mejora en la calidad en el servicio al cliente____
- c. Otorgar incentivos a los empleados____
- d. Desarrollo y fortalecimiento de los empleados____
- e. Conocer debilidades del personal y destituirle del puesto____

6. *¿Qué beneficios cree usted que contraería realizar un proceso de evaluación del desempeño en la entidad de salud? Señale por lo menos un aspecto.*

- a. Realizar capacitaciones____
- b. Ascensos en el puesto____
- c. Incrementos salariales____
- d. Mejorar las relaciones en equipo de trabajo____
- e. Mejorar los servicios que brinda la entidad____

7. *La entidad de salud da a conocer los resultados de un proceso de evaluación en la entidad.*

Si____ No____ Nunca nos evalúan____

8. *Señale un criterio, ¿Qué factores usted considera que deberían tomarse en cuenta para ser evaluados?*

- a) Calidad, responsabilidad y conocimiento en el trabajo____
- b) Iniciativa, liderazgo y cooperación____
- c) Trabajo en Equipo y experiencia en el trabajo____
- d) Meritocracia____

9. *¿Qué elementos deben evitarse para la obtención de resultados confiables en un proceso de evaluación?*

- a) Prejuicios al personal____
- b) Calificar en base acontecimientos recientes____
- c) Antipatía hacia el personal evaluado____



COMUNICACIÓN JEFE – EMPLEADO.

10. *Cómo considera usted la comunicación entre el jefe y el colaborador en todas las áreas de la entidad.*
- a. Excelente ___
 - b. Buena ___
 - c. Regular ___
 - d. Mala ___
11. *El jefe de órdenes y sugerencias, pero ¿participa en las actividades que se realiza la entidad?*
- Sí ___ No ___

MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN

12. *Tiene motivación en las labores que realiza en su puesto de trabajo?*
- Sí ___ No ___
13. *Tiene un claro conocimiento sobre las funciones de su puesto de trabajo?*
- Sí ___ No ___
14. *Se supervisa continuamente el trabajo que realiza en su puesto de trabajo?*
- Sí ___ No ___
15. *Si hay fallas en la realización de sus tareas, ¿Qué medidas correctivas le han aplicado?*
- a) Les llaman la atención ___
 - b) Se les suspende en el trabajo ___
 - c) Descuentos Salariales ___
 - d) No se aplica ninguna medida ___
16. *Se realiza capacitaciones en la entidad que labora*
- Sí ___ No ___
17. *Considera que existe un buen manejo de la información con el método de evaluación que se utiliza actualmente en la entidad, por parte de los responsables del proceso de evaluación*
- Sí ___ No ___



18. *Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al método o formato de evaluación que se utiliza la entidad de salud para el personal que labora en la institución.*

Totalmente insatisfecho___

Insatisfecho___

Ni satisfecho ni insatisfecho___

Satisfecho___

Totalmente satisfecho___

Porque_____

19. *Le gustaría que se aplique otro método de evaluación en la institución pública que sea de conocimiento de todos.*

Sí___ No___

20. *Alguna vez ha escuchado sobre método de evaluación del desempeño de 360°.*

Sí___ No___

Con sus palabras explique que le llama la atención del método de 360°. Si su respuesta fue afirmativa

.....

21. *Cree usted importante incorporar el método de evaluación de 360° en la institución que labora*

Sí___ No___

Porque.....

¡¡¡¡Gracias por su colaboración!!



Anexo 2. LLENADO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES PARA LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PAÍS.

Identificación de las secciones: El formulario contiene las siguientes secciones: 1.- Formulario para la evaluación del desempeño por competencias para uso del Jefe inmediato 1.1.- Datos del Servidor 2.- Evaluación de las actividades del puesto 2.2.- Indicadores de gestión del puesto 3.- Conocimientos 4.- Competencias Técnicas del puesto 5.- Competencias Universales 6.- Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo 7.- Observaciones del Jefe inmediato 8.- Quejas del Ciudadano 9.- Resultados de la Evaluación 9.1.- Factores de Evaluación 10.- Funcionario responsable de la evaluación

Descripción de las secciones:

1.1. Datos del servidor: En esta sección se deberán llenar los siguientes datos correspondientes al evaluado y al evaluador; así como incluir el período de evaluación.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
Título o profesión:			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:	

2. Evaluación de las actividades del puesto

Indicadores de gestión del puesto: En esta sección se deberá llenar las columnas correspondientes:

Indicador: Son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad.

Meta del Período Evaluado: Número cuantificable y verificable de los objetivos asignados que deben ser alcanzados por el servidor en el período de evaluación.

Cumplido: Número cuantificable y verificable de los objetivos alcanzados por el servidor en el período de evaluación.



% de Cumplimiento: Presentación porcentual que relaciona el campo Cumplido sobre la Meta del Período Evaluado, esto lo calcula automáticamente el formulario, valorando cada actividad sobre 100%.

Nivel de Cumplimiento: Escala cuantitativa de 5 grados que asigna su puntaje automáticamente el formulario en relación con el resultado obtenido en el campo % de Cumplimiento, valorando cada actividad sobre 5.

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0		Factor: 60%			
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			NO		0
Total Actividades Esenciales:				0%	

¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?: Campo predeterminado que contempla que si los servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignadas para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente periodo de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

% de Aumento: Porcentaje que se incrementará a la evaluación de la sección, que equivale al 4%, en caso de haber cumplido con lo expuesto en el literal anterior.

Conocimientos

Definición: Conjunto de información que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información que serán aplicados en el desempeño del puesto.

Nivel de Conocimiento: Mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Siendo la escala cualitativa de 5 grados y que corresponde a Sobresaliente, Muy Bueno, Bueno, Regular e Insuficiente.



Aplicación: En esta sección se deberá registrar la información de los conocimientos que deben aplicarse al servidor para el cumplimiento de las actividades descritas; siendo un conocimiento por línea.

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
	0		
			Sobresaliente
			Muy Bueno
			Bueno
			Regular
			Insuficiente
Página 1		Total Conocimi	

Competencias Técnicas del Puesto

Definición: Destrezas o habilidades específicas que se requieren para el desempeño óptimo del puesto. Comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales.

Aplicación: En esta sección, se deberán registrar las destrezas (Competencias Técnicas), relevancia, comportamientos observables, y el nivel de desarrollo que el Evaluador deberá observar en el desempeño de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos del Evaluado durante el período de evaluación.

Destreza: En este campo se incluirá el nombre de la Competencia Técnica a observar y evaluar.

Relevancia: Nivel de profundidad de la competencia, o nivel requerido de competencia, siendo su escala cualitativa de 3 grados que corresponde a Alta, Media o Baja.

Comportamiento Observable: Frase descriptiva que permite identificar el nivel de la competencia requerida por observación, esta se encuentra directamente relacionada con la destreza y relevancia seleccionada.

Nivel de Desarrollo: Estado o Nivel de Desarrollo de la destreza (Competencia Técnica) evaluada, siendo la escala cualitativa de 5 grados que corresponde a Altamente Desarrollada, Desarrollada, Medianamente Desarrollada, Poco Desarrollada, No Desarrollada.



COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
			Altamente Desarrollada Desarrollada Medianamente Desarrollada Poco Desarrollada No Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%

COMPETENCIAS UNIVERS			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

Anexo. 3 FORMULARIO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360° PROPUESTO PARA EL HG-III-DE “TARQUI”**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°.****PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO****SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL HG-III-DE “TARQUI”**

Estimado servidor(a) público, lea detenidamente el esquema de evaluación que se presenta a continuación y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo antes de marcar su respuesta, con las respectivas competencias en función al puesto que desempeña en el Hospital.

INSTRUCCIONES:

- ✚ El formulario debe ser llenado por los servidores públicos en posición de evaluadores, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✚ El formulario está formado por 7 factores de las cuales se debe escoger una de las cinco opciones, las mismas que se encuentran expuestas en orden específico.
- ✚ Se recuerda que los factores expuestos se debe calificar independientemente.
- ✚ En fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico para determinar el nivel de eficiencia de los servidores públicos.
- ✚ Señale con una (x), una de las opciones para cada uno de los factores que mejor describa el desempeño del evaluado que corresponden a las siguientes categorías:

4	3	2	1
Siempre	Habitualmente	Rara vez	Nunca

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre:.....

Parentesco con el evaluado: (Señale con un circulo)

Jefe Compañero Subalterno Cliente **DATOS DEL EVALUADO**

Nombre:.....

Cargo:.....



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CALIFICACIÓN			
	4	3	2	1
<u>CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD</u>				
Cumple y hacer cumplir el reglamento orgánico del Hospital, manuales y normas de procedimientos directivas y manuales de la dirección.				
Organiza, ejecuta y supervisa el aspecto administrativo funcional y disciplinario del hospital.				
Desarrolla su trabajo en el Hospital, de forma interdisciplinaria, con el fin de mejorar las condiciones de salud, el bienestar de la población y del personal de la entidad.				
Presenta informes anuales a la dirección referente a todos los servicios administrativos.				
Dedica tiempo completo a las actividades técnico-administrativas propias del hospital.				
<u>PLANIFICACIÓN - ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO</u>				
Conoce y opina sobre el trámite a darse a los pedidos que se presenten en las distintas dependencias del hospital.				
Controla las actividades de las guardias del personal administrativo realizar visitas periódicas y solucionar los problemas que se presenten.				
Ordena la elaboración y revisión periódica de los manuales y normas de procedimientos de orden administrativo de los departamentos y servicios a su cargo				
Conoce y presenta a conocimiento de la dirección los planes y programas anuales, calendarios y horarios de distribución de tiempo de Dptos. A su cargo.				
Inspecciona y supervisa los trabajos de mantenimiento de las diferentes áreas del hospital.				
Controla que la utilización del manejo de equipos este de acuerdo a las normas administrativas.				
<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>				
Integra el consejo técnico administrativo del hospital.				
Mantiene reuniones periódicas con los jefes de Dptos. Administrativos para analizar la buena marcha de cada uno.				
Crea y dirige programas de educación en salud para la comunidad civil y militar a su cargo, tanto en el área intra como extramural.				



Trabaja conjuntamente con la dirección en la elaboración de la proforma presupuestaria y el orgánico del hospital.				
<u>CAPACIDAD DE DECISIÓN</u>				
Autoriza con su firma las solicitudes, permisos y otros documentos relacionados con el sector administrativo y tramitado por los jefes de departamentos.				
Tiene la capacidad para identificar áreas de acción para el establecimiento de convenios docente-asistenciales con sus mecanismos de coordinación y control.				
Adapta la aplicación de las políticas, normas, proyectos, programas y planes de salud del Hospital				
Diagnostica de la situación actual de salud de la División para la implementación de planes o estrategias de mejora.				
Designa a jefes de los diferentes servicios considerando la antigüedad del oficial o del médico Civil más antiguo del Servicio.				
Define a la dirección, de acuerdo a los reglamentos el nombramiento, remoción, pase o reubicación del personal administrativo a su cargo.				
<u>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</u>				
Modifica su conducta para adecuarse a nuevas estrategias.				
Asimila con rapidez los nuevos conocimientos y utilizarlos para el trabajo diario.				
Evalúa y revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras.				
Revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras y adaptarlas a los procedimientos.				
Percibe los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes				
<u>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</u>				
<u>LIDERAZGO</u>				
Tiene interés por escuchar sugerencias del personal en general del hospital				
Goza de autoridad con sentido positivo, ejecutivo y operativo en función a las necesidades requeridas				
Tiene carisma para cumplir con todas las actividades realizadas en el interior del hospital				
<u>COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES</u>				
Cumple con informar de manera clara los sucesos en el interior del hospital				
Comunicación positiva entre los diferentes servidores públicos del hospital				
Carisma para expresarse hacia las personas y encaminarlos a la armonía en el trabajo				
<u>INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD</u>				



Genera continuamente nuevas ideas en mejora a la institución de salud				
Tiene flexibilidad para acoplarse a nuevos procedimientos adoptados por la institución				
Capacidad para orientarse al futuro que construyan la formación profesional e institucional				
<u>MEJORAMIENTO CONTINUO</u>				
Demuestra interés por un mejor nivel en el clima organizacional en todo el personal del hospital				
Adopta estrategias de implementación para un servicio de calidad brindado				
<u>COMPROMISO DEL SERVICIO</u>				
Tiene comunicación respetuosa al dirigirse hacia las personas miembros de la entidad				
Ayuda a la solución de necesidades del personal militar				
Proporciona información a la prensa y autoridades que lo soliciten				
Crea un ambiente de confianza para que el personal militar o civil se puedan expresar libremente				
<u>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</u>				
Vela por la seguridad de sus servidores públicos y pacientes de la entidad de salud				
Proporciona la seguridad o garantía necesaria en las funciones de su trabajo				



OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS DEL EVALUADO

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

FIRMA DEL EVALUADOR RESPONSABLE

.....

FECHA:.....

ESPACION PARA EL COMITÉ EXTERNO DEL PROCESO D EVALUACION

RESULTADO OBTENIDO.....

OBSERVACIONES

FIRMA DEL COMITÉ RESPONSABLES.....



GRACIAS POR SU COLABORACION



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°.

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

SECRETARIA GENERAL / AUXILIARES DEL HG-III-DE "TARQUI"

Estimado servidor(a) público, lea detenidamente el esquema de evaluación que se presenta a continuación y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo antes de marcar su respuesta, con las respectivas competencias en función al puesto que desempeña en el hospital.

INSTRUCCIONES:

- El formulario debe ser llenado por los servidores públicos en posición de evaluadores, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos que identifique el desempeño de su trabajo.
- El formulario está formado por 7 factores de las cuales se debe escoger una de las cinco opciones, las mismas que se encuentran expuestas en orden específico.
- Se recuerda que los factores expuestos se debe calificar independientemente.
- En fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico para determinar el nivel de eficiencia de los servidores públicos.
- Señale con una (x), una de las opciones para cada uno de los factores que mejor describa el desempeño del evaluado que corresponden a las siguientes categorías:

4	3	2	1
Siempre	Ocasionalmente	Rara vez	No cumple

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre:.....

Parentesco con el evaluado: (Señale con un circulo)

Jefe Compañero Subalterno Cliente

DATOS DEL EVALUADO

Nombre:.....

Cargo:.....



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CALIFICACIÓN			
	4	3	2	1
<u>CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD</u>				
Registra ingresos y egresos de la documentación correspondiente al Hospital.				
Remite correspondencia al despacho de la máxima autoridad institucional.				
Atiende llamadas telefónicas.				
Establece las relaciones públicas del Hospital.				
Atiende a los usuarios y proporcionar información sobre trámites que se realizan en el Hospital.				
Opera fax, copiadora, escáner, correo electrónico e internet.				
Lleva la agenda del jefe inmediato/Directo y organiza entrevistas.				
<u>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</u>				
Distribuye la documentación general de manera sumillada (estrategia para organizar las ideas sustanciales del texto)				
Realiza trámites del personal y solucionar los problemas que se presenten.				
Organiza el archivo de la dirección y subdirección.				
Realiza oficios memorandos y otros documentos.				
Enlaza y coordina con las diferentes instituciones con las que se celebran contratos de prestación de servicios médicos.				
Brinda asesoramiento técnico-administrativo secretarial.				
<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>				
Mantiene comunicación con autoridades de cada una de las autoridades del Hospital y el país.				
Mantiene comunicación con autoridades de salud de la provincia y del país, para la realizar programas o actividades que beneficien al Hospital.				
Crea y dirige programas de educación en salud para la comunidad civil y militar a su cargo, tanto en el área intra como extramural.				
Define conjuntamente con la dirección la elaboración de la proforma presupuestaria y el orgánico del hospital.				
<u>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</u>				
<u>LIDERAZGO</u>				
Tiene interés o responsabilidad por escuchar sugerencias del personal del hospital				
Cuenta con sentido positivo, ejecutivo y operativo en función a las necesidades requeridas				
Carisma para cumplir con todas las actividades que tiene por responsabilidad en el Hospital				



COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES				
Informa los sucesos a cada una de las áreas en el interior del Hospital				
Tiene comunicación positiva entre los diferentes servidores públicos del hospital				
Posee carisma para expresarse hacia las personas y encaminarlos a la armonía en el trabajo				
INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD				
Genera ideas para mejorar los servicios de la institución.				
Tiene flexibilidad para acoplarse a nuevos procedimientos adoptados por el Hospital				
Capacidad para orientarse al futuro que construyan la formación profesional e institucional				
MEJORAMIENTO CONTINUO				
Demuestra interés por un mejor nivel en el clima organizacional en el personal del hospital				
Lucha por mejorar día a día el servicio que presta a los servidores públicos y los clientes externos				
COMPROMISO DEL SERVICIO				
Tiene comunicación respetuosa al dirigirse hacia las personas miembros de la entidad				
Ayuda a la solución de necesidades del personal militar				
Proporciona información a la prensa y autoridades que lo soliciten				
Crea un ambiente de confianza para que el personal militar o civil se puedan expresar libremente				
SEGURIDAD EN EL TRABAJO				
Vela por la seguridad de los servidores públicos y pacientes afiliados de la entidad de salud				
Proporciona la seguridad o garantía necesaria en las funciones de su trabajo				



OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS DEL EVALUADO

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

FIRMA DEL EVALUADOR RESPONSABLE

.....

FECHA:.....

ESPACION PARA EL COMITÉ RESPONSABLE DEL PROCESO D EVALUACION

RESULTADO OBTENIDO.....

OBSERVACIONES

FIRMA DEL COMITÉ RESPONSABLES.....

FECHA.....



GRACIAS POR SU COLABORACION



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°.

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

JEFE DE TALENTO HUMANO DEL HG-III-DE "TARQUI"

Estimado servidor(a) público, lea detenidamente el esquema de evaluación que se presenta a continuación y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo antes de marcar su respuesta, con las respectivas competencias en función al puesto que desempeña en el Hospital.

INSTRUCCIONES:

- ✚ El formulario debe ser llenado por los servidores públicos en posición de evaluadores, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✚ El formulario está formado por 7 factores de las cuales se debe escoger una de las cinco opciones, las mismas que se encuentran expuestas en orden específico.
- ✚ Se recuerda que los factores expuestos se debe calificar independientemente.
- ✚ En fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico para determinar el nivel de eficiencia de los servidores públicos.
- ✚ Señale con una (x), una de las opciones para cada uno de los factores que mejor describa el desempeño del evaluado que corresponden a las siguientes categorías:

4	3	2	1
Siempre	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre:.....

Parentesco con el evaluado: (Señale con un circulo)

Jefe Compañero Subalterno Cliente

DATOS DEL EVALUADO

Nombre:.....

Cargo:.....



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CALIFICACIÓN			
	4	3	2	1
<u>CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD</u>				
Cumple con la LOSCCA y su Reglamento, prepara los proyectos de reglamentos o instructivos internos que fueren necesarios para su ejecución.				
Elabora y administra el subsistema de evaluación del desempeño del personal del HG-III-DE, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables.				
Establece prácticas adecuadas de gestión de personal, supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación de rendimiento, psicología laboral, motivación, condiciones adecuadas de trabajo y otras, dentro de la entidad.				
Establece y evalúa los indicadores de gestión de la Unidad.				
<u>PLANIFICACIÓN - ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO</u>				
Desarrolla y administra el sistema integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.				
Actualiza de la base de datos y expedientes del personal.				
Realiza el plan anual de actividades de Recursos Humanos (hasta septiembre de cada año).				
Elabora proyectos de reformas de la estructura orgánica organizacional.				
Programa las vacaciones del personal.				
Realiza Informes periódicos de actividades y los que le fueren solicitados por la Dirección General del Hospital.				
<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>				
Coordina con la Dirección General y demás Direcciones del HG-III-DE, para el desarrollo institucional				
Desarrolla programas en grupos de capacitación u orientación al personal con el fin de que puedan interactuar cada uno de ellos en base a las funciones del puesto.				
<u>CAPACIDAD DE DECISIÓN</u>				
Autoriza con su firma las solicitudes, permisos y otros documentos relacionados con el personal del Hospital.				
Recluta, selecciona y contrata personal requerido por el Hospital Militar.				
Tramita la calificación y ascensos.				
Tramita el cese de funciones.				
Entrega certificaciones a los servidores públicos o pacientes que lo requieren para distintos fines.				
Modifica su conducta para adecuarse a nuevas estrategias.				



Asimila con rapidez los nuevos conocimientos y utilizarlos para el trabajo diario.				
Evalúa y revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras.				
Revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras y adaptarlas a los procedimientos.				
Percibe los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes				
<u>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</u>				
<u>LIDERAZGO</u>				
Posee interés por escuchar sugerencias del personal del hospital				
Autoridad con sentido positivo, ejecutivo y operativo en función a las necesidades requeridas				
Carisma para cumplir con todas las actividades realizadas en el interior del hospital				
<u>COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES</u>				
Cumple con informar de manera clara los sucesos en el interior del hospital				
Comunicación positiva entre los diferentes servidores públicos del hospital				
Carisma para expresarse hacia las personas y encaminarlos a la armonía en el trabajo				
<u>INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD</u>				
Genera periódicamente nuevas ideas en mejora a la institución de salud				
Flexibilidad para acoplarse a nuevos procedimientos adoptados por la institución				
Capacidad para orientarse al futuro que construyan la formación profesional e institucional				
<u>MEJORAMIENTO CONTINUO</u>				
Demuestra interés por un mejor nivel en el clima organizacional en el personal del hospital				
Adopta estrategias de implementación para un servicio de calidad brindado				
<u>COMPROMISO DEL SERVICIO</u>				
Adopta una comunicación respetuosa al dirigirse hacia las personas miembros de la entidad				
Ayuda a la solución de necesidades del personal militar				
Proporciona información a la prensa y autoridades que lo soliciten para tener sobre la situación de la entidad de salud				
Crea un ambiente de confianza para que el personal militar o civil se puedan expresar libremente				
<u>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</u>				
Vela por la seguridad de sus servidores públicos y pacientes de la entidad de salud				
Proporciona la seguridad o garantía necesaria en las funciones de su trabajo				





OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS DEL EVALUADO

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

FIRMA DEL EVALUADOR RESPONSABLE

.....

FECHA:.....

ESPACION EL COMITÉ RESPONSABLE DEL PROCESO D EVALUACION

RESULTADO OBTENIDO.....

OBSERVACIONES

FIRMA DEL COMITÉ RESPONSABLES.....

FECHA.....



GRACIAS POR SU COLABORACION



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°.

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

JEFE FINANCIERO DEL HG-III-DE "TARQUI"

Estimado servidor(a) público, lea detenidamente el esquema de evaluación que se presenta a continuación y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo antes de marcar su respuesta, con las respectivas competencias en función al puesto que desempeña en el Hospital.

INSTRUCCIONES:

- ✚ El formulario debe ser llenado por los servidores públicos en posición de evaluadores, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✚ El formulario está formado por 7 factores de las cuales se debe escoger una de las cinco opciones, las mismas que se encuentran expuestas en orden específico.
- ✚ Se recuerda que los factores expuestos se debe calificar independientemente.
- ✚ En fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico para determinar el nivel de eficiencia de los servidores públicos.
- ✚ Señale con una (x), una de las opciones para cada uno de los factores que mejor describa el desempeño del evaluado que corresponden a las siguientes categorías:

4	3	2	1
Siempre	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre:.....

Parentesco con el evaluado: (Señale con un circulo)

Jefe Compañero Subalterno Cliente

DATOS DEL EVALUADO

Nombre:.....

Cargo:.....



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CALIFICACIÓN			
	4	3	2	1
<u>CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD</u>				
Formula las políticas adecuadas para la correcta administración de los recursos económicos de la institución.				
Establece métodos específicos de evaluación presupuestaria.				
Diseña los sistemas de Contabilidad de acuerdo a las necesidades de la Institución, ajustándose a la ley orgánica de la Administración financiera y control y a los manuales específicos de contabilidad.				
Asegura el funcionamiento del control interno financiero.				
Realiza anualmente un estudio de costos para los diferentes servicios, para obtener datos sobre costo, día, paciente, gastos promedio en alimentación mantenimiento y otros.				
Realiza todo movimiento económico con la autorización escrita del Director y el conocimiento de la Sud-dirección Administrativa.				
Presenta informes mensuales de Contabilidad y recaudación para conocimiento del Director, por el respectivo órgano regular.				
PLANIFICACIÓN - ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades financieras de la entidad.				
Coordina y dirige las políticas económicas de la Institución en lo relacionado al manejo y utilización de fondos, en estricta sujeción a las leyes y disposiciones del Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado.				
Supervisa el funcionamiento adecuado y oportuno de los sistemas de presupuesto de determinación y recaudaciones de recursos financieros de tesorería y contabilidad, de acuerdo con la naturaleza y organización de la Institución.				
Evalúa periódicamente el sistema contable y los resultados obtenidos en los diferentes servicios así como los procedimientos existentes en las transacciones financieras.				
Presenta informes mensuales de Contabilidad y recaudación para conocimiento del Director, por el respectivo órgano regular.				
Supervisa las labores, calidad y ética profesional del personal de su Departamento.				
Mantiene el control de los inventarios del Hospital en forma actualizada y realizando comprobaciones físicas periódicas de acuerdo a las				



normas legales vigentes.				
<u>CAPACIDAD DE DECISIÓN</u>				
Asesora a las autoridades superiores de la Institución en la toma de decisiones referente al aspecto económico y financiero.				
Procede a la realización de la baja de los bienes por obsolescencia.				
Emite certificaciones presupuestarias correspondientes del Hospital				
<u>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</u>				
Modifica su conducta para adecuarse a nuevas estrategias.				
Asimila con rapidez los nuevos conocimientos y utilizarlos para el trabajo diario.				
Evalúa y revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras.				
Revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras y adaptarlas a los procedimientos.				
Percibe los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes				
<u>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</u>				
<u>LIDERAZGO</u>				
Interés por escuchar sugerencias del personal del hospital				
Autoridad con sentido positivo, ejecutivo y operativo en función a las necesidades requeridas				
Carisma para cumplir con todas las actividades realizadas en el interior del hospital				
<u>COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES</u>				
Cumple con informar de manera clara los sucesos en el interior del hospital				
Comunicación positiva entre los diferentes servidores públicos del hospital				
Carisma para expresarse hacia las personas y encaminarlos a la armonía en el trabajo				
<u>INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD</u>				
Periódicamente genera nuevas ideas en mejora a la institución de salud				
Tiene flexibilidad para acoplarse a nuevos procedimientos adoptados por la institución				
Tiene la capacidad para orientarse al futuro que construyan la formación profesional e institucional				



<u>MEJORAMIENTO CONTINUO</u>				
Demuestra interés por un mejor nivel en el clima organizacional en el personal del hospital				
Adopta estrategias de implementación para un servicio de calidad brindado				
<u>COMPROMISO DEL SERVICIO</u>				
Tiene comunicación respetuosa al dirigirse hacia las personas miembros de la entidad				
Ayuda a la solución de necesidades dl personal militar				
Proporciona información a la prensa y autoridades que lo soliciten				
Crema un ambiente de confianza para que el personal militar o civil se puedan expresar libremente				
<u>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</u>				
Vela por la seguridad de los servidores públicos de la entidad de salud				
Proporciona la seguridad o garantía necesaria en las funciones de su trabajo				



OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS DEL EVALUADO

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

FIRMA DEL EVALUADOR RESPONSABLE

.....

FECHA:.....

ESPACION DE USO PARA EL COMITÉ RESPONSABLE DEL PROCESO D EVALUACION

RESULTADO OBTENIDO.....

OBSERVACIONES

FIRMA DEL COMITÉ RESPONSABLES.....

FECHA.....



GRACIAS POR SU COLABORACION



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°.

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

JEFE DE LOGÍSTICA DEL HG-III-DE "TARQUI"

Estimado servidor(a) público, lea detenidamente el esquema de evaluación que se presenta a continuación y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo antes de marcar su respuesta, con las respectivas competencias en función al puesto que desempeña en el Hospital.

INSTRUCCIONES:

- El formulario debe ser llenado por los servidores públicos en posición de evaluadores, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos que identifique el desempeño de su trabajo.
- El formulario está formado por 7 factores de las cuales se debe escoger una de las cinco opciones, las mismas que se encuentran expuestas en orden específico.
- Se recuerda que los factores expuestos se debe calificar independientemente.
- En fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico para determinar el nivel de eficiencia de los servidores públicos.
- Señale con una (x), una de las opciones para cada uno de los factores que mejor describa el desempeño del evaluado que corresponden a las siguientes categorías:

4 Siempre	3 Ocasionalmente	2 Rara vez	1 Nunca
---------------------	----------------------------	----------------------	-------------------

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre:.....

Parentesco con el evaluado: (Señale con un circulo)

Jefe Compañero Subalterno Cliente

DATOS DEL EVALUADO

Nombre:.....

Cargo:.....



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CALIFICACIÓN			
	4	3	2	1
<u>CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD</u>				
Responde sobre aspectos relacionados con Abastecimientos, mantenimiento, transporte, construcciones.				
Prepara y actualiza la carta de situación de Logística.				
Elabora y presenta planes logísticos que apoye cada uno de los planes elaborados por el oficial de operaciones.				
Vigila el estado sanitario del Hospital y las medidas profilácticas que ponga en ejecución.				
Establece responsabilidades, en caso de daños de los vehículos, causado por negligencia de los conductores, a fin de tramitar la acción legal correspondiente.				
Realiza visitas de inspección a las bodegas e instalaciones en las áreas de Logística en forma mensual de acuerdo con un calendario aprobado por el Comando.				
Controla los estados de entrega-recepción de útiles, muebles, enseres de las bodegas y talleres., etc.				
<u>PLANIFICACIÓN - ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO</u>				
Estudia, adopta y aplica las normas institucionales que se dicten sobre adquisiciones, suministros, y su mecanismo de ejecución a través del portal de compras públicas.				
Vigila por el cumplimiento de las normas para la elaboración de los pliegos de condiciones y requisitos para las licitaciones.				
Dirige y evalúa los procesos de licitaciones.				
Hace el seguimiento que permita la evaluación y el mantenimiento de los insumos y equipos adquiridos.				
Supervisa que se mantenga el equipo que no está en uso, en bodegas apropiadas y que el archivo este actualizado.				
Mantiene actualizada la carta administrativa en la sección IV de acuerdo con el dislocamiento que presenta la unidad.				
<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>				
Proporciona el apoyo Logístico necesario al Hospital de acuerdo a sus necesidades en forma oportuna y en las cantidades requeridas.				



Mantiene reuniones periódicas, para analizar la buena marcha de cada uno de ellos.				
Crea y dirige programas para el desempeño del personal civil y militar a su cargo, tanto en el área intra como extramural.				
<u>CAPACIDAD DE DECISIÓN</u>				
Regula los presupuestos para los diversos trabajos, a fin de presentarlos.				
Tiene la capacidad para regular y disponer los pagos de los diversos gastos que se realicen en el Comando, previa la autorización del señor Director.				
Adapta la aplicación de las políticas, normas, proyectos, programas y planes en el Hospital				
Diagnostica de la situación actual de salud de la División para la implementación de planes o estrategias de mejora.				
<u>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</u>				
Modifica su conducta para adecuarse a nuevas estrategias.				
Asimila con rapidez los nuevos conocimientos y utilizarlos para el trabajo diario.				
Evalúa y revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras.				
Revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras y adaptarlas a los procedimientos.				
Percibe los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes				
<u>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</u>				
<u>LIDERAZGO</u>				
Tiene el interés por escuchar sugerencias del personal del hospital				
Tiene autoridad con sentido positivo, ejecutivo y operativo en función a las necesidades requeridas				
Tiene el carisma para cumplir con todas las actividades realizadas en el interior del hospital				
<u>COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES</u>				
Cumple con informar de manera clara los sucesos en el interior del hospital				
Tiene una comunicación positiva entre los diferentes servidores públicos del hospital				
Tiene carisma para expresarse hacia las personas y encaminarlos a la armonía en el trabajo				
<u>INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD</u>				
Genera periódicamente nuevas ideas en mejora a la institución de salud				
Tiene flexibilidad para acoplarse a nuevos procedimientos adoptados por la institución				



Tiene la capacidad para orientarse al futuro que construyan la formación profesional e institucional				
<u>MEJORAMIENTO CONTINUO</u>				
Demuestra interés por un mejor nivel en el clima organizacional en el personal del hospital				
Adopta estrategias de implementación para un servicio de calidad brindado				
<u>COMPROMISO DEL SERVICIO</u>				
Tiene comunicación respetuosa al dirigirse hacia las personas miembros de la entidad				
Ayuda a la solución de necesidades dl personal militar				
Proporciona información a la prensa y autoridades que lo soliciten				
Crea un ambiente de confianza para que el personal militar o civil se puedan expresar libremente				
<u>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</u>				
Vela por la seguridad de sus servidores públicos y pacientes de la entidad de salud				
Proporciona la seguridad o garantía necesaria en las funciones de su trabajo				



OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS DEL EVALUADO

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

FIRMA DEL EVALUADOR RESPONSABLE

.....

FECHA:.....

ESPACIO DE USO POR EL COMITÉ RESPONSABLE DEL PROCESO D EVALUACION

RESULTADO OBTENIDO.....
OBSERVACIONES
FIRMA DEL COMITÉ RESPONSABLES.....
FECHA.....



GRACIAS POR SU COLABORACION



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360°.

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

JEFE DE INTELIGENCIA Y OPERACIONES DEL HG-III-DE "TARQUI"

Estimado servidor(a) público, lea detenidamente el esquema de evaluación que se presenta a continuación y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo antes de marcar su respuesta, con las respectivas competencias en función al puesto que desempeña en el Hospital.

INSTRUCCIONES:

- ✚ El formulario debe ser llenado por los servidores públicos en posición de evaluadores, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descritos que identifique el desempeño de su trabajo.
- ✚ El formulario está formado por 7 factores de las cuales se debe escoger una de las cinco opciones, las mismas que se encuentran expuestas en orden específico.
- ✚ Se recuerda que los factores expuestos se debe calificar independientemente.
- ✚ En fundamental que sus respuestas sean el resultado de un análisis crítico para determinar el nivel de eficiencia de los servidores públicos.
- ✚ Señale con una (x), una de las opciones para cada uno de los factores que mejor describa el desempeño del evaluado que corresponden a las siguientes categorías:

4	3	2	1
Siempre	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre:.....

Parentesco con el evaluado: (Señale con un circulo)

Jefe Compañero Subalterno Cliente

DATOS DEL EVALUADO

Nombre:.....

Cargo:.....



INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO	CALIFICACIÓN			
	4	3	2	1
<u>CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD</u>				
Mantiene la documentación con la debida seguridad.				
Mantiene un cuadro de control de la instrucción.				
Garantiza la planificación e instrucción del personal.				
Mantiene actualizado el listado de la documentación.				
<u>PLANIFICACIÓN - ORGANIZACIÓN</u>				
Realiza los planes de la sección para el personal del Hospital.				
Planifica cursos para personal de oficiales y tropa.				
<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>				
Realiza trabajos grupales o de capacitación con el fin de que se puedan optimizar los recursos del hospital.				
Mantiene reuniones periódicas, con los directivos de Hospital para analizar la marcha del Hospital.				
<u>CAPACIDAD DE DECISIÓN</u>				
Responde por la elaboración y mantenimiento de ayudas de instrucción.				
Responde por las acciones y actividades de su sección				
<u>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</u>				
Asimila con rapidez los nuevos conocimientos y utilizarlos para el trabajo diario.				
Evalúa y revisa las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras.				
Percibe los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes				
<u>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</u>				
<u>LIDERAZGO</u>				
Tiene el interés por escuchar sugerencias del personal del hospital				
Tiene autoridad con sentido positivo, ejecutivo y operativo en función a las necesidades requeridas				



Tiene carisma para cumplir con todas las actividades realizadas en el interior del hospital				
<u>COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES</u>				
Cumple con informar de manera clara los sucesos en el interior del hospital				
Tiene una comunicación positiva entre los diferentes servidores públicos del hospital				
Tiene carisma para expresarse hacia las personas y encaminarlos a la armonía en el trabajo				
<u>INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD</u>				
Genera periódicamente nuevas ideas en mejora a la institución de salud				
Tiene flexibilidad para acoplarse a nuevos procedimientos adoptados por la institución				
Tiene la capacidad para orientarse al futuro que construyan la formación profesional e institucional				
<u>MEJORAMIENTO CONTINUO</u>				
Demuestra interés por un mejor nivel en el clima organizacional en el personal del hospital				
Adopta estrategias de implementación para un servicio de calidad brindado				
<u>COMPROMISO DEL SERVICIO</u>				
Tiene comunicación respetuosa al dirigirse hacia las personas miembros de la entidad				
Ayuda a la solución de necesidades del personal militar				
Proporciona información a la prensa y autoridades que lo soliciten				
Crea un ambiente de confianza para que el personal militar o civil se puedan expresar libremente				
<u>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</u>				
Vela por la seguridad de sus servidores públicos y pacientes de la entidad de salud				
Proporciona la seguridad o garantía necesaria en las funciones de su trabajo				



OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS DEL EVALUADO

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

FIRMA DEL EVALUADOR RESPONSABLE

.....

FECHA:.....

ESPACIO DE USO POR EL COMITÉ RESPONSABLE DEL PROCESO D EVALUACION

RESULTADO OBTENIDO.....
OBSERVACIONES
FIRMA DEL COMITÉ RESPONSABLES.....
FECHA.....



GRACIAS POR SU COLABORACION



Anexo 4. DISEÑO DE TESIS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento, utilizando el método 360° en el personal del área administrativa del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA”

Periodo 2014 – 2015

**Diseño de Tesis previo a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial**

AUTOR:

MARÍA CARMEN GUACHICHULLCA GUACHICHULLCA

ASESOR:

ECO. PEDRO MORA

CUENCA-ECUADOR

2014.



1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento, utilizando el método 360° en el personal del área administrativa del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA”

Periodo 2014 – 2015

Según Chiavenato (2001), plantea, que en los momentos actuales muchas de las organizaciones, entidades o empresas no poseen un método renovado de un Sistema de Evaluación del Desempeño al personal, ya que entendiéndose como tal un (SED), se lo considera como un sistema de valoración o comparación en base a medidas previamente establecidos y poder verificar que tanto ha sido el desempeño de un trabajador en una determinada actividad, y a la vez se constituye en una herramienta de gran utilidad y riqueza tanto para la propia institución como para las personas que participan en el mismo.³⁷

Adriana Ángel K. A. (2008), Dice que a la importancia de un sistema de evaluación de desempeño profesional dentro de una institución en el ámbito de salud, se genera la necesidad de la incorporación de esta nueva herramienta con el fin de motivar al personal, promoverlos, darles seguridad en cuanto a su trabajo, medir y juzgar las cualidades de cada uno de ellos, y así poder determinar el grado de contribución de los mismos hacia los resultados de la empresa u organizaciones.³⁸

En consecuencia será una esencia útil para futuros estudiantes que les interese la administración de recursos humanos que está orientada a mejorar las condiciones de trabajo, detectar las necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas de los servidores públicos

Comentario

Un sistema de evaluación del desempeño será de gran ayuda para el Hospital Militar, ya que colaborara con asegurar el mejoramiento del desempeño profesional en los servidores públicos que laboran en la institución continuamente como un estilo de vida en este nuevo milenio, y que no sea solamente importante sino necesario para poder satisfacer el compromiso de nuestra sociedad acorde a lo que se está buscando, y beneficie a la entidad.

³⁷ (2001). Chiavenato, I. *Administracion de Recursos Humanos*. Editorial: Edmundo Carlos Zuñiga. Mexico

³⁸ (2008) Adriana Ángel, K. A; *Evaluación del Desempeño en las Administraciones Publicas*; Editorial: Centro PwC y IE del sector público; Madrid.



DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

1.1 CONTENIDO: Sistema de Evaluación del Desempeño basado en el método 360°

1.2 CAMPO DE APLICACIÓN: HOSPITAL MILITAR de Cuenca (**HG-III DE**)

1.3 ESPACIO: Cuenca, Parroquia Huayna- Cápac.

1.4 PERIODO: 2014 - 2015

TITULO DE TESIS: “Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento, utilizando el método 360° en el personal del área administrativa del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA” Periodo 2014 – 2015

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a) ACADÉMICA.

Académicamente el tema se justifica por estar encaminado a servir como un medio de consulta tanto para estudiantes, como para profesionales y demás personas e incluso demás instituciones públicas y privadas que requieran información acerca del tema en cuestión.

Además servirá de guía metodológica la cual pueden acudir los servidores públicos de la entidad, para tener mayor conocimiento y capacitación en el desarrollo organizacional de la empresa y poder ofrecer asignaturas relacionadas con el tema de investigación puesto que se constituirá en un método actualizado.

b) INSTITUCIONAL.

Institucionalmente se justifica la investigación ; puesto que los resultados servirán de apoyo para las principales instituciones públicas de salud, como el IESS , Vicente Corral Moscoso y como no del Hospital Militar, y si se requiere también de Hospitales Privadas, donde se pueda elaborar planes de mejora y se pueda demostrar la estabilidad de las instituciones , y de manera especial a las escuelas de Administración de



Empresas de las diferentes Universidades de la ciudad que realicen investigaciones sobre el tema propuesto ya que no existe una considerable información en cuanto desempeño laboral en el sector de salud.

c) IMPACTO SOCIAL.

Influirá positivamente en la sociedad ya que servirá para mejorar el sistema del desempeño laboral a nivel institucional y departamental en el ámbito de salud. Lo que permitirá generar conocimientos precisos en su personal y dotar de los procedimientos necesarios, para ofrecer a sus empleados estímulos de diferente orden, mantener buenas relaciones internas y mejorar el rendimiento del personal, teniendo a la mejora del servicio personalizado, tanto a los clientes internos, como externos del Hospital Militar y así tener la posibilidad de adaptar su comportamiento a cambios futuros.

d) PERSONAL.

Gracias a los conocimientos adquiridos en la Universidad Estatal de Cuenca, y en la formación como Ingeniería en el ámbito comercial se puede obtener un análisis a detalle de la institución de salud y su índice de rendimiento laboral.

Servirá también para conocer y adentrarnos más en ámbitos de la investigación sobre distintos temas administrativos en recursos humanos y poner en práctica los amplios conocimientos adquiridos durante nuestra carrera universitaria.

e) FACTIBILIDAD.

El tema de investigación y propuesta de mejora es factible, puesto que se va a revisar e investigar mediante bibliotecas y sitios webs los estudios escritos y publicados sobre el tema, a través de literatura secundaria como: libros, artículos, documentos, tesis y otros, y así de esta manera podamos obtener una extensa base teórica de las áreas que nos son susceptibles de mayor investigación y análisis.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

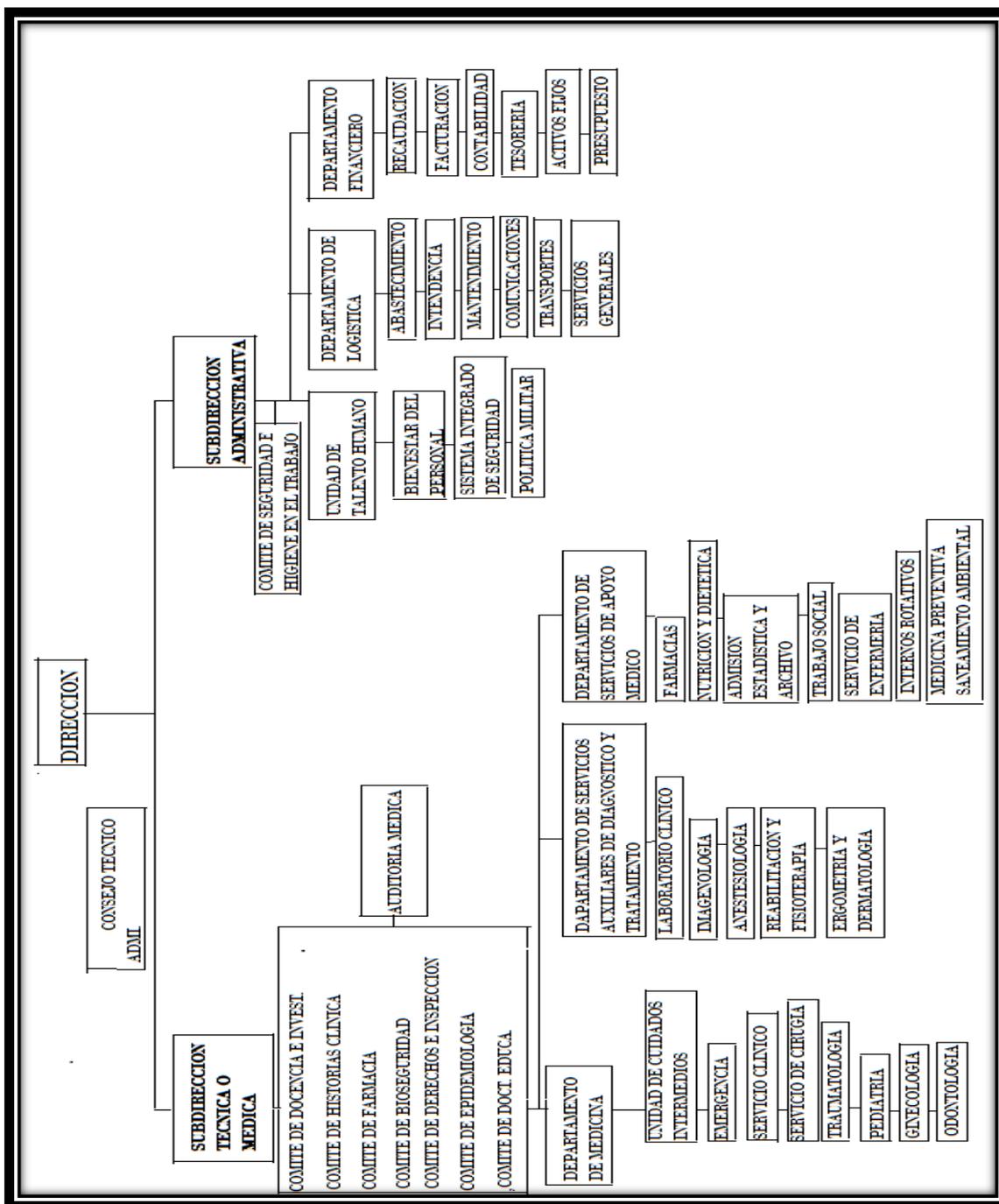
a) RAZÓN SOCIAL:

”HOSPITAL MILITAR DE CUENCA

b) UBICACIÓN:

Hoy en día se encuentra ubicado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, Parroquia Huayna- Cápac, Av. 12 de abril 5-21 y Federico Malo, Teléfono 2822209.

c) ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL³⁹



³⁹ Fuente: Reglamento Interno del HG – III – DE “Tarqui” Fecha: 19 de noviembre del 2014.



d) MISIÓN.

Es proporcionar atención médica de excelencia al personal militar en servicio activo, pasivo, familiares y población civil, todo el tiempo, en forma eficiente y oportuna desde sus instalaciones de II nivel con equipamiento de última generación, para mantener el potencial humano militar en óptimas condiciones de salud física, mental y social a fin de contribuir con la misión de la III-DE-“TARQUI”.

e) VISIÓN.

Constituirse en el mejor Hospital de referencia tanto a nivel provincial como regional, reconocido por una prestación de servicios de salud de calidad, alta productividad, dotado de los recursos humanos especializados y comprometidos, utilizando tecnología de punta e infraestructura óptima a fin de satisfacer las expectativas de atención, cumplimiento de los objetivos de integración de los hospitales del País al Plan Nacional de Salud, apoyar al cumplimiento de las nuevas misiones de la III-DE “Tarqui”, y participar activamente en el desarrollo de la Provincia y de la región austral del país.

f) VALORES CORPORATIVOS

- Ética
- Respeto
- Responsabilidad
- Disciplina
- Honestidad
- Lealtad
- Puntualidad
- Sinceridad
- Tolerancia
- Compañerismo
- Amabilidad.
- Honradez.

4. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Existen investigaciones relacionadas con el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en diferentes empresas, organizaciones , instituciones públicas y privadas , que se relacionan con los



diferentes contenidos del desempeño laboral como son : origen, aplicaciones , procesos , diseños , métodos e implementaciones que lo componen pero que no se encuentra realizada en la institución como tema propuesto : sin embargo se hace referencia a alguna de ellas:

La investigación realizada por el Ministerio de Salud mediante una, **RESOLUCIÓN MINISTERIAL DE, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CONDUCTA LABORAL.**, para poder elevar la calidad del servicio salud del personal , cuya conclusión nos dice : Que las instituciones de salud , no deben estimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la entidad , pues su aporte más valioso es la solución de problemas , para así poder adoptar acciones que corresponden acorde con la política institucional.

En cambio en el “**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**” de la Facultad de Ciencias Administrativas la investigación realizada por la Srta. Anna Pérez Montejo que propone el tema: Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Comercial”, quien como conclusión nos dice: Un sistema de desempeño laboral nos permitirá obtener un esquema completo acerca de las necesidades de capacitación y satisfacción laboral, para el beneficio de los mismos.

Por ultimo “**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010**” realizado por: Julia Irene Iturralde Torres quien concluyo que: No existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento, ya que se carece de métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa.

En el Hospital Militar de Cuenca de la provincia del Azuay, se han realizado las investigaciones correspondientes de la Evaluación del Desempeño Laboral , sin embargo se ha detectado que no existe un sistema adecuado que permita evaluar correctamente a los servidores públicos en las diferentes áreas que laboran ; y que nos pueda proporcionar resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de cada uno , por tal razón sea visto necesario buscar una solución debido a que es fundamental para poder determinar las brechas del puesto con los de la persona , a través de planes y programas de formación, y mejoramiento del empleado obteniéndose



como resultado un rendimiento laboral efectivo , por lo que es necesario buscar los antecedentes de investigaciones similares a la presente investigación.

No existe una investigación similar a la que se va a realizar en el “HOSPITAL MILITAR” en base de la cual se puede seguir con conclusiones halladas previamente. Sin embargo se tiene conocimiento de otras instituciones de similares características que han tenido buenos resultados con la aplicación de un sistema de evaluación laboral basándose en el método 360°, y al ser este adaptable a los requerimientos de la empresa, se sugiere su aplicación para hallar los determinados índices de rendimiento laboral.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que la organización represente el medio que permita a las personas que colaboren en ella para alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”⁴⁰

Comentario

Dentro de la investigación es considerado importante hablar de recursos humanos, ya que es la base de dicha investigación, la cual va a guiar en el desarrollo de la planificación. Es una de las áreas en donde se requiere de una mayor atención y exactitud, que involucra a muchos campos en el ámbito profesional y que recopila información para su conocimiento y permite la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, la tecnología del aprendizaje individual, el cambio organizacional, alimentación, medicina y salud, servicio social, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, y otros temas importantes para el desarrollo de ARH.

“En fin, significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”.⁴¹

⁴⁰ Davis Werther; Administración del personal y Recursos Humanos . (1991). Mexico: Mac Graw - R. P. (2004). Administración Moderna . México: Limusa.

⁴¹ 2001). Chiavenato, ; Administración de Recursos Humanos; Editorial: Edmundo Carlos Zúñiga; México



4.3 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

4.3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un elemento importante a nivel superior y de mucha solidez que se debe revelar con mucha veracidad o exactitud, el desenvolvimiento del personal en el puesto en el que labora, con una mayor visión a futuro con el objetivo de alcanzar la máxima disponibilidad de los trabajadores competentes y motivados ⁴²

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona para evaluar a los individuos que trabajan en una organización. Se aplica varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. ⁴³

Comentario

La evaluación del desempeño es muy dinámica, porque las organizaciones siempre evalúan a sus empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Es un medio que nos permite detectar cuáles son los verdaderos problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como contrariedades, problemas de motivación, etc.

4.4 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“El proceso de evaluación se comienza estableciendo estándares de desempeño lo suficientemente claros y objetivos para que puedan comprenderse y medirse en relación con las metas estratégicas de la organización, las cuales deben haber evolucionado a partir de la dirección estratégica de la institución y, más específicamente del análisis y de la descripción del puesto.

Una vez que se han definido los estándares del desempeño, es necesario comunicar estas expectativas: no es correcto que el personal adivine lo que se espera de ellos. Son varios puestos de trabajo que tienen estándares vagos de desempeño, y los problemas surgen cuando los mismos se establecen aisladamente sin participación del empleado.

Como tercer punto del proceso de evaluación es la medición del desempeño. Para determinar lo que realmente es el desempeño, es necesario obtener de mucha información.

El interés debe estar en el cómo y que se mide con frecuencia, los gerentes utilizan cuatro fuentes comunes de información para medir el desempeño real: la observación de la persona, los reportes

⁴² (2001); Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: Edmundo Carlos Zúñiga.

⁴³ (2000); Cevallos, Carlos Evaluación Administrativa; Editorial: Santillana: Venezuela



estadísticos, orales y escritos. Los criterios que se miden deben representar el desempeño tal y como mutuamente lo establecieron en los dos primeros pasos del proceso de evaluación.

El cuarto paso del proceso de evaluación es la comparación del desempeño real con los estándares. Lo importante de este paso consiste en observar las desviaciones entre los estándares de desempeño y el trabajo real

El quinto paso es el discurso sobre la evaluación del desempeño, al evaluar el desempeño se puede hacer contacto con una de las actividades con mayor carga emocional: la contribución y la capacidad de otra persona. Por supuesto que dar a conocer buenas noticias es menos difícil tanto para el evaluador como para el empleado, que transmitir la información de que el desempeño está por debajo de las expectativas. En este contexto, el discurso sobre la evaluación puede tener consecuencias motivacionales tanto positivas como negativas

El paso final es la identificación de una acción correctiva cuando sea necesaria.

Esta puede ser de dos tipos: una es inmediata y predominante y la otra es la básica y profundizada en las causas. La acción inmediata corrige algo en ese momento y se olvida de las cosas. La acción correctiva básica pregunta cómo y porque el desempeño se desvió.” (David a. Decenzo, 2001)

4.4.1 RESPONSABLES DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN

Idalberto Chiavenato (2001) propone:

“Varias personas son las responsables al momento de obtener un sistema de evaluación del desempeño, ya que la organización es un todo. Los diferentes miembros que pueden participar en el proceso de evaluación son:

4.4.1.1. El Gerente o Supervisor: Pueden evaluar el desempeño laboral del personal a su cargo, con la asesoría de gestión del personal, quienes establecen los criterios y los medios necesarios para la evaluación.

4.4.1.2 El Empleado: Cada persona puede realizar una auto - evaluación, pero teniendo presente los parámetros establecidos por el Gerente o la Organización.

4.4.1.3. El Empleado y el Gerente: Lo realizan mediante la aplicación de la administración por objetivos; ya que este consiste en ser: democrática, participativa, involucrada y motivadora. Para realizar este tipo de evaluación debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:



- Los objetivos deben estar establecidos por el gerente y por el empleado
- Compromiso en la consecución de objetivos, aceptación del evaluado para poder alcanzarlo.
- Negociación con el Gerente para proporcionar la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Estrategias individuales para el logro de los objetivos.
- Medición de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios.
- Retroinformación intensiva y medición continúa para el evaluado.

4.4.1.4 El Equipo de Trabajo: Se evalúa el desempeño de cada uno de los empleados, y conjuntamente, programan medidas necesarias para la mejora continua, definen sus objetivos y metas.

4.4.1.5 El Órgano de Gestión del Personal: Formada por una comisión que tiene carácter burocrático y centralista. La gestión del personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro, y a su vez cada uno de los gerentes contribuye con la información del desempeño de cada empleado.

4.4.1.6 Comité de evaluación: Está constituido por empleados permanentes (presidente, o representante), o a su vez transitorios (gerente de cada evaluado), que pertenecen a diferentes áreas o departamentos. La evaluación lo realizan de manera colectiva y lo hace un grupo de personas”.

4.4.1.7 EL FEEDBACK DE 360°.

4.4.1.7.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A mediados de los 80's, se comenzó intensamente a utilizar el método de evaluación de 360°, para la medición de las competencias gerenciales de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe el paradigma de que: “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”⁴⁴

4.4.1.7.2 CONCEPTOS DEL MÉTODO DE 360°

“Se trata de una evaluación en forma circular de 360°, realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros

⁴⁴ <http://es.slideshare.net/ialiendre/evaluacin-de-360> Fecha de visita 30 enero 2015



de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°” (Chiavenato, 2011).

“El método de evaluación de 360°, consiste en el que un grupo de personas valore a otra, por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.” (Alles, 2005).

En consecuencia, la evaluación de 360°, es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo del jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL⁴⁵

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para poder juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

4.5.1 Métodos de evaluación con base en el pasado

“Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”⁴⁶

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo

⁴⁵ (2000); Wayne R, M. R. Administración de Recursos Humanos;: Prentice- Hall Hispanoamericana: España



- Enfoques de evaluación comparativa.

4.5.2. Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Según Adriana Ángel K. A (2008)

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas

5. PROBLEMATIZACIÓN GENERAL.

En la actualidad se ha podido observar que existe un cierto nivel de despreocupación en el desempeño del personal de cada organismo, en este caso son las entidades de salud pública, ya que algunos de ellos no tienen los debidos programas de motivación, capacitación y retroalimentación acerca del desempeño laboral de cada individuo en el cargo que ocupa en la institución.

Se ha visto la necesidad de plantearnos este tema puesto que no se conoce un resultado parcial o total sobre la satisfacción de desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el área administrativa de los hospitales públicos de “Cuenca”, ya que esta área es la responsable de evaluar el desempeño del personal técnico, médico, de mantenimiento, etc. de la institución mas no de sí mismas, y con los datos obtenidos, poder realizar una comparación de resultados de cómo se está suscitando el desempeño laboral del personal del área administrativa con otras instituciones de salud.

Como se muestra en el tema, nuestra propuesta de aplicación de un método de evaluación del desempeño va encaminada a la entidad de salud del HG-III-DE “Tarqui” ya que se denota la inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño estable y único técnicamente elaborado, el mismo que no permite tener una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y técnica de la entidad, porque existe insatisfacción entre los servidores públicos por el método de evaluación utilizado actualmente.



En la actualidad se ha podido observar que se carece de una comunicación social en las distintas áreas en las que se labora, ya que los servidores públicos no pueden saber cuáles son las verdaderas motivaciones, necesidades y problemas en cuanto al ámbito en el que se desempeñan.

También no se tiene un seguimiento continuo en cuanto al desempeño laboral ya que dichas evaluaciones que realiza el área de recursos humanos lo hacen de manera semestral y que no tienen una calificación real puesto que cada uno de los servidores públicos responden de acuerdo a las percepciones que tienen cada uno de ellos.

Con las falencias mencionadas que existen en el HG-III-DE “Tarqui” se encamina a que exista una alta rotación del personal, puesto que no existen superiores históricos que permanezcan en los puestos, ya que cada dos años existe un cambio y a su vez va encontrarse un incumplimiento de las metas planteadas anteriormente.

Con la propuesta de implementación de un método de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360^a, nos va a permitir mejorar la calificación del comportamiento de cada uno de los empleados en la entidad de salud y poder obtener resultados reales de su desempeño y a futuro poder comparar con los resultados anteriores y con las de otros hospitales y poder retroalimentar a los subsistemas restantes de la administración de recursos humanos que permitirá aprovechar la capacidad de sus empleados a favor de la institución.

5.1 LISTADO DE PROBLEMAS DEL HG-III-DE “Tarqui”

- Falta de un adecuado sistema de evaluación del desempeño para poder satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa.
- Falta de programas de capacitación para el comité encargado del sistema de evaluación.
- No existe comunicación social en las áreas del hospital al ser evaluados.
- Los directores no tienen conocimiento sobre las problemáticas que se pueden suscitar en diferentes áreas del hospital.
- Existe una alta rotación del personal de nivel jerárquico superior.
- No existe un resultado verídico en cuanto a la calificación que realizan los encargados de dicha evaluación.



6. OBJETIVOS.

6.1 Objetivo General

Evaluar el desempeño laboral y proponer el mejoramiento, utilizando el método 360° al personal del área administrativa del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA” Periodo 2014 – 2015

6.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la satisfacción del desempeño laboral en los Hospitales del sector de salud público, en relación a su desempeño en el puesto y, con respecto al método de evaluación que se utiliza actualmente.
- Diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral del personal del HG-III-DE “TARQUI”, con el fin de conocer la calidad de personal con el que se cuenta y la percepción que se tiene con respecto a la aplicación de un nuevo método en la institución de salud.
- Proponer un sistema de evaluación del desempeño basado en el método 360° de acuerdo a las necesidades propias de la empresa y la competencia de los puestos, en base a formatos físicos de evaluación para cada departamento administrativo.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO

Método investigativo: Se realizara un diagnóstico sobre la evaluación del desempeño laboral en el área administrativa de los hospitales públicos de la ciudad de cuenca esta información se analizara a través de encuestas realizadas a todo el personal administrativo que labora en cada entidad de salud pública, y posteriormente se obtendrán resultados dicha información.

Método de aplicación: Ya que se va a incorporar el método basado el modelo 360° en el HG-III-DE “Tarqui”, con el debido procedimiento para así poder facilitar la obtención de los resultados laborales del personal del hospital y para poder aplicarlas medidas correctivas que se requieren. Se van a elaborar gráficos y cuadros con conclusiones de cada una de las variables y categorías para obtener información valida y veraz a fin de conocer claramente la situación laboral del área administrativas de las instituciones de salud públicas.



7.2 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se va a recurrir a fuentes primarias como: encuestas a los hospitales públicos de Cuenca y entrevistas en la entidad que se va a proponer el método de evaluación, para realizar el estudio, y se va a utilizar fuentes secundarias como: textos, folletos, libros, documentos del hospital militar, es decir una investigación bibliográfica.

7.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que se va a obtener nos ayudara a visualizar un contexto verídico acerca de la situación en la que se encuentra el desempeño laboral del personal del área administrativa de los hospitales públicos de Cuenca, y de esta manera también la situación actual de los servidores públicos administrativos del HG-III-DE “Tarqui” y así poder buscar las debidas soluciones a los problemas que se están suscitando, y poder mejorar a través de un sistema de evaluación del desempeño basado en el método de 360°, fijándonos también en los métodos utilizados por el Ministerio de Relaciones Laborales que se fija en (REGLAMENTO GENERAL A LA LOSEP, Tít. IV, Cap. .VII, Art .216), para calificar a todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones publicas.

La información recolectada será clasificada y ordenada en tablas, gráficos, y su análisis se lo realizara a través del programa Excel o a su vez en el programa estadístico SPSS

8. ESQUEMA TENTATIVO DEL INFORME

CAPITULO 1

HOSPITALES PÚBLICOS DEL ECUADOR

- 1.1. Historia de hospitales públicos de “Cuenca”
- 1.2 Hospital militar y su entorno.
 - 1.2.1 Descripción institucional.
 - 1.2.2 Reseña Histórica.
 - 1.2.3 Fundamentación Legal HG-III-DE “TARQUI”
 - 1.2.4 Misión.
 - 1.2.5 Visión.
 - 1.2.6 Valores
 - 1.2.7 Principios
 - 1.2.8 Políticas



1.2.9 Objetivos Institucionales.

1.2.10 Estructura Organizacional

1.2.10.1 Organigrama General

1.2.10.2 Organización del personal del HG-III-DE

1.2.11 Fortalezas, Oportunidades, debilidades, Amenazas (FODA).

1.2.12 Servicios HG-III-DE

CAPITULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Administración de Recursos Humanos

2.1.1 Definición e importancia

2.1.2 Objetivos de la administración de Recursos Humanos

2.1.4 Proceso de administración de Recursos Humanos

2.2 Evaluación del desempeño.

2.2.1 Importancia y objetivos de la evaluación del desempeño.

2.2.2 Responsables de la evaluar el desempeño.

2.2.2.1. El Gerente o Supervisor:

2.2.2.2. El Empleado:

2.2.2.3. El Empleado y el Gerente:

2.2.2.4. El Equipo de Trabajo:

2.2.2.5. El órgano de gestión de personal:

2.2.2.6. Comité de evaluación:

2.2.2.7. EL FEEDBACK DE 360°.

2.2.2.7.1 Objetivos de método 360°

2.2.2.7.2 Beneficios de la aplicación del método

2.2.2.7.3 Procesos del método de 360°

2.3 Objetivos de un proceso de evaluación

2.4 Puntos débiles de la evaluación del desempeño

2.5 Periodo de evaluación del desempeño.

2.6 Errores de en el proceso de evaluación.

2.7 Métodos de la evaluación del desempeño.

2.7.1 Métodos basados en resultados

2.7.2 Métodos basados en características

2.7.3 Métodos basados en competencias



CAPITULO 3

ANÁLISIS DEL SECTOR DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR

3.1 Importancia de la investigación

3.2 Diagnóstico del desempeño laboral al personal administrativo de los Hospitales Públicos de salud de la ciudad de Cuenca.

3.3. Universo

3.3.1 Técnica de investigación

3.3.2 Herramienta investigativa.

3.4 Análisis de los datos de los hospitales públicos

3.5 Conclusiones de los resultados.

CAPITULO 4

PROPUESTA Y MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° PARA EL PERSONAL DEL HOSPITAL MILITAR DE CUENCA.

4.1 Análisis de la gestión actual del desempeño en HG –III- DE “Tarqui”

4.2 Métodos de evaluación del desempeño que utiliza la empresa

4.2.1 Evaluación del desempeño laboral al personal Administrativo del Hospital Militar periodo 2014.

4.3 Objetivos de la propuesta del método de 360°

4.3.1 Objetivo general

4.3.2 Objetivos específicos.

4.4 Alcance del sistema 360°

4.5 Propósito del método en el hospital

4.5 Importancia de la propuesta de 360°

4.7 Beneficios del método de 360° para el hospital.

4.8 Justificación de la elección del método de 360° para el HG –III- DE. “Tarqui”

4.9 Metodología para la aplicación de la propuesta del modelo de evaluación 360 grados en el Hospital Militar.

4.1 Desarrollo de formularios de evaluación del desempeño de 360° al área administrativa del HG –III- DE. “Tarqui”

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones para el Hospital Militar de Cuenca

5.2 ANEXOS



Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Elaboración del Diseño de tesis																							
Presentación del Diseño de tesis				X																				
Aprobación del Diseño de Tesis					X																			
Capítulo 1 ASPECTOS GENERALES																								
Generalidades						X																		
Antecedentes						X																		
Base Legal						X																		
La empresa							X																	
Reseña Histórica							X																	
Organización Interna							X																	
Filosofía Empresarial							X																	
Revisión del Capítulo 1								X																
Correcciones del Capítulo 1								X																
Capítulo 2 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL																								
Marco Teórico																								
Administración de Recursos Humanos										X														
Evaluación del desempeño laboral											X													
Tipos de métodos de evaluación del desempeño laboral											X													
Método basado en el modelo 360°											X													
Marco Referencial												X												
												X												



BIBLIOGRAFÍA

- Administracion del personal y Recursos Humanos* . (1991). Mexico: Mac Graw - Hill .
- Adriana Angel, K. A. (2008). *Evaluacion del Desempeño en las Administraciones Publicas*. Madrid: Centro PwC y IE del sector publico.
- Agustín, R. P. (2004). *Administración Moderna* . México: Limusa.
- Ballvé Alberto; Debeljuh Patricia. (2006). *Misión y Valores*. Buenos Aires: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Edmundo Carlos Zuñiga.
- David a. Decenzo, S. R. (2001). *Administracion Empresarial*. Mexico: Pretice-Hall.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Davis., W. B. (2000). *Administracion del Personal y Recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Kaplan; Norton. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced ScoreCard* . Boston: Harvard Business School Press.
- Kast, F., & James, R. (1985). *Administracion en las Organizaciones* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Kluyver, C. A. (2001). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos"*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Miguel, F. G. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Reverté S.A.
- Ponce., A. R. (1992). *Administracion Moderna*,. Limusa 1.
- Robert S. Kaplan; David P. Norton. (2009). *Cuadro de Mando Integral* . Gestión 2000.
- Wayne R, M. R. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. España: Prentice- Hall Hispanoamericana .

- **TESIS**

- ✓ Instituto politécnico nacional (Sección de estudio de postgrado e investigación). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral en una empresa comercial. Año 2009
- ✓ Universidad técnica de Ambato (VII seminarios de ingeniería en contabilidad y auditoría C.P.A.).



- **PÁGINAS WEB**

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412010000300011&script=sci_arttext

<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>

Periodo de visita: (agosto)

http://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempeno

Periodo de visita: (agosto)

http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf

Periodo de visita: (agosto)

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/evaluacion-programas-salud/evaluacion-programas-salud.pdf>.

Periodo de visita: (agosto)

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20194/Capitulo1.pdf>

Periodo de visita: (septiembre)

<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5625/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf?sequence=1>

Periodo de visita: (septiembre)

<http://www.hsr.gob.pe/transparencia/pdf/2009/MEMOCIRC0140.pdf>

Periodo de visita: (septiembre)