UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TESINA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

PSICÓLOGO LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Título del Proyecto

"EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 180º GRADOS CON EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE QUIROFANOS DE LA CLÍNICA HOSPITAL SANTA INÉS"

Autor: GUSTAVO ANDRÉS TORRES PEÑA

Directora: PSC. LABORAL. ISABEL ARTEAGA.

Cuenca, Ecuador

2012

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ..... **IV**

AGRADECIMIENTO ..... **V**

RESUMEN ..... **VI**

CAPÍTULO 1 ..... **1**

INTRODUCCIÓN **1**

1.1. ANTECEDENTES DE EMPRESA. 2

1.2. PLAN ESTRATÉGICO. 3

1.2.1 Misión de la empresa. *4*

1.2.2 Visión de la empresa. *5*

1.2.3. Valores Institucionales. *6*

1.2.4. Estructura organizacional (Quirófano) *7*

1.3. CONCLUSIONES. **7**

CAPÍTULO 2: **9**

2.1 INTRODUCCIÓN. 9

2.2. LA ADMINISTRACION DE RRHH 9

2.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO. 12

2.4. GENERALIDADES: CONCEPTOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. 13

2.4.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO *13*

2.4.2. Beneficios del proceso de Evaluación. *16*

2.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. 19

2.5.1. Evaluación de desempeño mediante Escalas Gráficas *21*

2.6. EVALUACIÓN DE 180º Y SU IMPLICACIÓN EN EL ESTUDIO A REALIZARSE. 22

2.7. ENTRENAMIENTO A EVALUADORES. 24

2.8. PROCESO DE APLICACIÓN Y FEED BACK. 24

2.9. CONCLUSIONES 26

CAPÍTULO 3: **28**

3.1. INTRODUCCIÓN. 28

3.2. DESCRIPTIVOS DEL PUESTO. 28

3.3. DISEÑO Y PLAN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. 39

3.3.1 Graficación e Interpretación *40*

3.4. CONCLUSIONES. 48

CAPÍTULO 4: **50**

4.1. INTRODUCCIÓN 50

4.2. PROCESO. 50

4.2.1 Cronograma *50*

4.2.2 Hoja de resumen de Evaluación. *51*

4.3. CONCLUSIONES 56

CONCLUSIONES GENERALES. **57**

RECOMENDACIONES. 58

BIBLIOGRAFÍA. 58

ANEXOS..... 59

DEDICATORIA

A mi esposa, padres y hermanos, quienes siempre han sido mi apoyo, y con su cariño han estado conmigo en todos los momentos de mi vida.

Gustavo Torres Peña

AGRADECIMIENTO

A mi esposa Xime, por siempre estar a mi lado, brindándome cariño, apoyo y confianza.

A mis padres y amigos incondicionales, gracias por su paciencia y comprensión. Estuvieron siempre apoyándome y brindándome una mano de apoyo.

Al Dr. Hernán Vázquez, gracias por la colaboración y entrega brindada para el desarrollo de este trabajo.

A mis hermanos, por estar a mí lado brindándome su confianza, experiencia, motivación, alegría y cariño.

Gustavo Torres Peña

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene como objeto aplicar el proceso de evaluación de desempeño de 180 grados en el Departamento de Enfermería de la Clínica Hospital Santa Inés. Cuenta con una explicación teórica sobre la administración de recursos humanos y sus diferentes componentes dentro de las organizaciones. Para llevar a cabo el trabajo de campo se diseñó una herramienta que evalúa ocho factores del desempeño del personal del área escogida, luego se presentan los resultados obtenidos en la investigación así como las recomendaciones que se realizan para mejorar las debilidades que se encontraron durante el proceso, aplicación y feedback.

ABSTRACT

The goal of the present research project is to apply a 180 degree performance evaluation in the nursing department of *Clínica Hospital Santa Inés* Hospital. The project contains a theoretical explanation of the management of human resources and the different components within the organizations. A tool for the evaluation of the eight performance factors for the personnel of this area was designed in order to carry out the field research. Then, the results of the investigation were presented as well as the recommendations with the purpose of improving the weaknesses that were found during the process, application and feedback.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Diana Lee Rodas

CAPÍTULO 1

Introducción

La Clínica Hospital Santa Inés está dedicada a la atención de la salud en la ciudad de Cuenca, brindando servicios de calidad, utilizando tecnología de punta, para satisfacer las necesidades de la población del área local del austro ecuatoriano, así como manteniendo apertura y disponibilidad para que toda la ciudadanía a nivel nacional, pueda acudir, desde otros lugares a gozar de los servicios de esta prestigiosa Institución.

[1]

La Clínica Hospital Santa Inés ha incursionado en varios ámbitos que promueven de la mejor manera la atención a su pacientes, entre ellas se encuentra: Farmacia, Quirófano del día, el mismo que es utilizado para cirugías que no requieran hospitalización del paciente; está abastecida de quirófanos altamente equipados; así como también consta de salas de Cuidados Intensivos, Neonatología, Pediatría, dotados de la más alta tecnología, y con la calidad humana del personal que en ella labora, pueda brindar óptimos servicios médicos y al mismo tiempo brindar la atención que la población cuencana lo merece.

[1] http://achpe.org.ec/hospital-santa-ines-cuenca 2012 febrero 25 21:35

1.1. Antecedentes de Empresa.

"El Hospital Santa Inés, surge con el sueño de un grupo de médicos especialistas que anhelaban años atrás plasmar sus conocimientos a través de un centro médico privado que garantice el mejor servicio profesional.

[2]

Los fundadores fueron: el Dr. Claudio Arias, con su especialización en Medicina Interna y Dermatología, el Dr. Fernando Crespo, Especialista en Medicina Interna; el Dr. Gil Flores con Laboratorio Clínico, el Dr. Alberto García, Obstetricia y Ginecología, el Dr. Enrique León, Radiología, el Dr. Enrique Martínez, Ortopedia y Traumatología, el Dr. José Neira Ginecólogo Obstetra, el Dr. José Vicente Pérez, Anestesiología, el Dr. Edgar Rodas, Cirujano y el Dr. Jorge Serrano, Otorrinolaringología."[3] En la actualidad este gran sueño de este grupo de prestigiosos galenos, es una realidad, pues luego de muchísimos esfuerzos humanos y económicos, se pudo llegar a

[2] http://www.sisantaines.com/sobrenosotros.aspx 2012 febrero 25 21:40

[3] Reglamento Orgánico Funcional. Hospital Santa Inés. Marzo 2009. Pg: 3 – 4.

consolidar el Hospital que tenemos hoy en día. Quienes pudieron observar el proceso de crecimiento y mejoramiento constante de la institución, han podido visualizar los enormes cambios que se dieron en la misma, pues en inicios la Clínica Santa Inés, comenzó sus actividades de servicio a la comunidad, en una pequeña villa ubicada en la dirección actual, de ahí en adelante se fueron realizando pequeños cambios, que a futuro con la proyección acertada de los médicos, y basándose en las necesidades de la sociedad, llegaron a consolidar la formidable infraestructura, que hoy posee, lo que permite a sus fundadores, y todos quienes colaboran día a día en el Hospital Santa Inés, llenarse de orgullo, de ser, uno de los mejores del país.

La visión de mejorar e implementar servicios que puedan facilitar a los pacientes, por un lado, el tener una atención de calidad, y por otro, obtener beneficios económicos, esto en el sentido de que los valores de atención de servicios médicos, sean más accesibles, el Hospital Santa Inés crea el servicio de Hospital del día, pensando en los pacientes ambulatorios, es decir quienes requieran de intervenciones que no necesitan hospitalización, adicional a esto el Hospital cuenta con 5 quirófanos para uso general y uno dedicado a especialidades, al igual que salas para el cuidado de pacientes muy delicados, tanto para adultos como para niños.

Es indudable que el progreso que ha tenido la Institución ha sido a pasos agigantados, pues cada vez más se implementan equipos de alta tecnología y un muy eficaz capital humano, para que día a día los servicios de la Institución sean superiores, generando en los usuarios, altos niveles de satisfacción, al haber recibido la mejor atención y calidez humana.

1.2. Plan Estratégico.

"…La **planeación estratégica** es el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.

Cuando la misión de una empresa está claramente definida y sus principios directrices se han entendido, los empleados y gerentes harán su máximo esfuerzo en perseguir los objetivos de la empresa."[4]

Es imprescindible que toda empresa cuente con un eje que direccione el trabajo y el desempeño de todos quienes la conforman, tanto sus directivos como las instancias que los preceden, es por esta razón que la Clínica Hospital Santa Inés ha estructurado un plan estratégico, que de a conocer de manera clara los objetivos que deben llevarse a cabo en el trabajo diario de la misma, así como establecer de manera individual los roles y obligaciones que debe cumplir todos y cada uno de los miembros que conforman la institución, médicos, personal de enfermería, personal de recursos humanos, personal de limpieza, etc.

El Hospital cuenta con una planificación estratégica clara y precisa, lo que facilita que de parte de las instancias superiores, se de un seguimiento de las actividades realizadas en los diferentes departamentos, sobre lo que afirma la planificación, conjuntamente con lo que se está ejecutando, de tal manera, que se realice una óptima gestión, tanto en los planos de ejecución como de control, para poder realizar una retroalimentación tomando en cuenta los progresos y problemas que surgen a lo largo de todo este proceso.

1.2.1 Misión de la empresa.

"Misión Organizacional es la declaración del propósito y el enlace de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir."[5]

[4] MONDY, R. WAYNE. NOE, ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Prentice Hall. México 2005. Pg. 99

[5] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 20

Toda organización debidamente constituida es importante que posea una misión estructurada, ya que en ella se podrá apreciar de una manera clara y concreta la dirección que desea tomar la empresa en relación al producto que comercializa y el mercado en el que se encuentra laborando.

En la misión de la organización también es importante especificar el rol generado en el entorno y sociedad que rodea a la organización, ya que en ella se va a plasmar el por qué y para que está prestando sus servicios la empresa, es aquí en donde se procesara de la manera más concreta la razón y el por qué debe existir y prestar sus servicios la compañía.

Por lo que la empresa define su misión como:

Ofrecer servicios de salud a la comunidad, basados en la ética, compañerismo, conocimiento, calidad y destreza del personal médico y administrativo para mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes con el apoyo de los directivos.

1.2.2 Visión de la empresa.

"La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte del tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos."[6]

La organización como ente productivo necesariamente tiene que proyectarse al futuro, siendo así indispensable establecer un ideal real y alcanzable, con la finalidad de que todos sus colaboradores consiente e inconscientemente entreguen lo mejor de sí para conseguir la meta establecida.

[6] Ob. Cit. Pg. 21

El momento en que sus colaboradores tienen un vasto conocimiento de a dónde se dirige la organización, todos se alinean con un objetivo común, que es la excelencia en sus labores cotidianas, en el que se ven involucrados todos y cada uno de las personas que conforman la organización.

Pensando en esto el Hospital Santa Inés establece su visión como:

El Hospital Santa Inés es líder a nivel del Austro y del País en la toma de decisiones en área de salud, basados en el desarrollo científico y técnico, respetado del derecho de sus miembros y de la Institución.

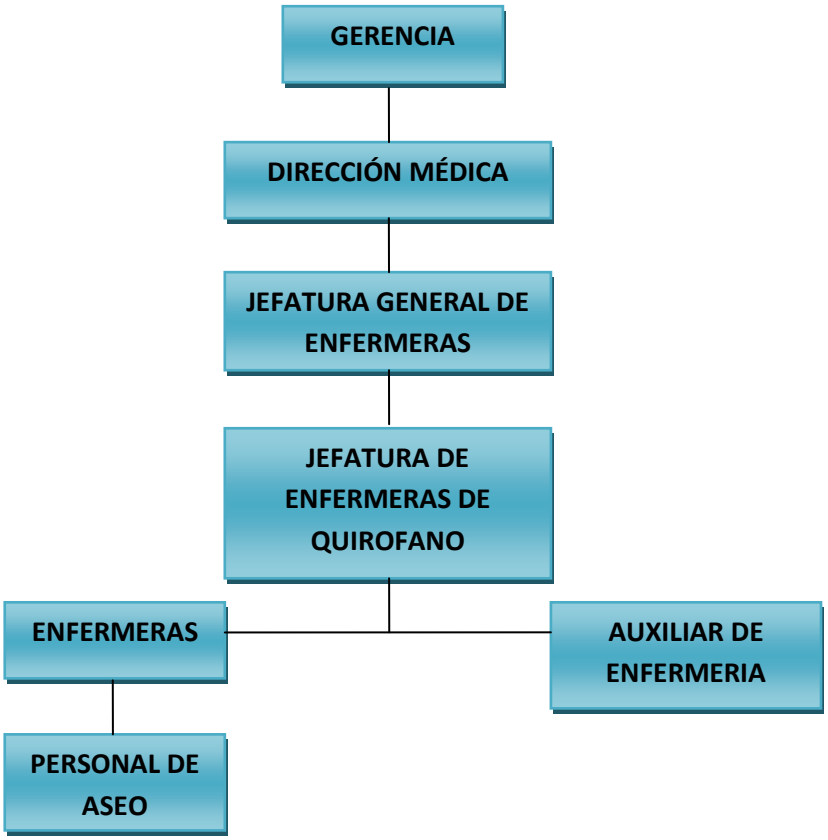
1.2.3. Valores Institucionales.

- Ética Institucional: es la exigencia que cada persona involucra o promueve en si para desarrollar de la mejor manera las labores encomendadas.
- Experiencia en salud: hace referencia a la vasta preparación de su cuerpo médico y personal que labora en la institución.
- Sus miembros respetan la vida, integridad del ser humano y los derechos de los pacientes: el interés de velar por la integridad y salud de sus pacientes, representa la responsabilidad depositada en sus actividades diarias.
- Liderazgo integrador: la influencia ejercida en el área médica en pro de siempre estar a la vanguardia que su entorno lo requiere.
- Cumplimiento del marco jurídico: siempre apegados a las normativas y exigencias que la ley requiere en el cumplimiento de las obligaciones institucionales.
- Respeto a la autonomía de la Institución: proporcionan su auto sustentación como organización, es decir utilizan y generan sus propios recursos.
- Honestidad y transparencia en su gestión: una organización transparente y honesta en la gestión desempeñada en sus distintas funciones y gestiones encomendadas.

- Trabajo en equipo y solidaridad entre sus miembros: fomentando la participación grupal en pro de generar un excelente trabajo acompañada de mucha solidaridad entre los miembros que pertenecen a la organización.

Actuar con lealtad hacia los intereses de todos los socios y empleados mediante el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

1.2.4. Estructura organizacional (Quirófano)



1.3. Conclusiones.

Se ha realizado un análisis desde los inicios de la clínica hasta la situación actual, y se puede concluir, que el progreso que se ha logrado, es muy grande, pues la implementación y el crecimiento del Hospital, son notables y ha originado importantes cambios en el área de salud a nivel del austro ecuatoriano.

El Hospital Santa Inés es una institución que no cuenta únicamente con una infraestructura de calidad, y tecnología de punta, si no que para complementar estas ventajas, posee un estructura organizacional de excelentes condiciones, ya que tanto su visión y misión son claras, concretas y susceptibles de llevarse a cabo; así también cuenta con un plan estratégico, que muestra las directrices que se deben seguir para el buen funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos, lo que lleva a pensar que el Hospital es una de las instituciones sólidas, serias y garantizadas de la región.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico.

2.1 Introducción.

La tarea de realizar una óptima administración del capital humano está estrechamente ligada a relacionar las políticas internas de la organización con su equipo de colaboradores, ya que las mismas fomentaran a obtener excelentes resultados en su análisis financiero, tomando muy en cuenta que los colaboradores representan un amplio porcentaje en el cumplimiento de dicho análisis dentro de la organización.

De aquí la necesidad de generar herramientas y subsistemas dóciles para el personal, de tal manera que permitan el inmejorable desarrollo de sus colaboradores, relacionando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa puede enfrentar para así obtener procesos de calidad y a su vez encaminar a la organización a alcanzar el éxito.

2.2. LA ADMINISTRACION DE RRHH

“Usamos aquí la palabra administración en el sentido amplio del término. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a “la acción de administrar”, y administrar es su primera concepción: “gobernar, regir, aplicar”. *Administración de Recursos Humanos* hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el final de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal / contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.

- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados."[7]

Las personas que forman parte del recurso humano de la organización deben estar conscientes que siempre existirá un jefe el cual deberá seleccionar empleados y a su vez los mismos deberán ser supervisados, evaluados, etc. comprendiendo que todos estos aspectos conducirán a que la empresa se desarrolle de la mejor manera posible.

Entonces "La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos por que no es bueno:

- tomar a la persona equivocada;
- tener alta rotación de personal –o una rotación diferente a la deseada– o personal insatisfecho;
- que la gente no esté comprometida;
- que los empleados piensen que su salario es injusto;
- que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es sólo una temática del área de Recursos Humanos sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización."[8]

De una manera general una buena gestión de recursos humanos va a estar representada con una buena calidad de vida dentro del trabajo, entre ellos podemos considerar aspectos como: un trabajo decente en el cual las

[7] ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 19

[8] Ob. Cit. Pg. 20

condiciones laborales estén marcadas por una buena higiene tanto en el puesto donde desempeña sus funciones, como en las demás instalaciones de la institución; que las acreditaciones salariales sean realizadas a tiempo, así también que sus oportunidades de crecimiento y aprendizaje sean optimas, todo esto fomentara una optima administración de recursos humanos.

Toda administración de recursos humanos, tiene previsto el cumplimiento de objetivos, tanto en sus puestos de trabajo como con sus colaboradores, lo mismos que generan estrategias para así alcanzarlos; una de estas estrategias es el evaluar el desempeño de su personal, el mismo que debe ser tratado de tal manera que el colaborador no se sienta amenazado, esta amenaza se puede generar ya que todo cambio genera inquietud en las personas, y pueden estar en relación con el hecho de, “me están evaluando para despedirme”, ó “realice mal mis funciones”, “me van a revisar el salario”, etc.

Estos aspectos generan una mala perspectiva de lo que realmente es la evaluación de desempeño al trabajador, según Martha Alles el “Evaluar el desempeño no debe verse –desde la perspectiva del empleado- como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar.”[9] Siendo así una oportunidad brindada al colaborador para progresar dentro de la organización, no sólo en el sentido de análisis del puesto y la función realizada, sino también como una clara muestra de que la organización está preocupada en capacitar, dotar del conocimiento necesario para que así se generen y alcancen los objetivos planteados.

Por lo tanto la evaluación de desempeño genera una ardua tarea para la dirección de la organización y, a su vez compromete estrechamente a que sus jefes, supervisores, y supervisados trabajen arduamente para que, por

[9]ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 25

medio de esta herramienta el progreso, la capacitación y la mejora continua en su lugar de trabajo sea exitosa.

2.3. Análisis y descripción del puesto.

"El **análisis del puesto** es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización."[10]

El estudio del análisis del puesto en una organización es de suma importancia ya que cuando se crea un puesto nuevo o se rediseña un puesto viejo, se analiza y procesa la información anterior, que en la mayoría de los casos es obsoleta, en el caso de ser un nuevo puesto creado por la organización, se pondrán a consideración acciones nuevas que con análisis modernos generarán óptimos cargos en la organización, los mismos que colaborarán a elevar el nivel productivo de cada funcionario y así también de la organización.

"Un **puesto** consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas."[11]

Toda organización establece sus metas, las mismas que pueden ser a corto mediano o largo plazo, por lo que se ve en la necesidad de generar puestos de trabajo dentro de su estructura, los mismos que tienen la misión de desarrollarse de manera óptima para el correcto funcionamiento de la organización.

"Una **posición** es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización."[12]

Dentro de las organizaciones es indispensable establecer la posición que el colaborador va a desempeñar, ya que ésta solamente la podrá ocupar una

[10]MONDY. R. Wayne. NOE. Robert M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Prentice Hall. México. 2005. Pg. 86

[11] Ibídem. Pg. 86.

[12] Ob. Cit. Pg. 86.

sola persona, es decir el colaborador que fue contratado y capacitado para dicho cargo.

Es indispensable que la organización tenga definidas las posiciones de cada colaborador, ya que si esto no sucede, complicaría mucho el proceder y desarrollo de la empresa, desperdiciando recursos muy valiosos, y degenerando la finalidad de la misma.

"La **descripción del puesto** es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto."[13]

El describir y analizar un puesto está encaminado a especificar una a una las tares que van a ser ejecutadas en la organización, es por esto que el Hospital Santa Inés, establece las siguientes funciones en el departamento de enfermería.

Siguiendo las especificaciones del Reglamento Orgánico Funcional del Hospital Santa Inés se procedió a reorganizar los perfiles pertenecientes al personal de enfermería de quirófano de la institución, con el fin de esclarecer las responsabilidades, funciones y características de cada una de las personas que conforman dicho departamento.

2.4. Generalidades: Conceptos básicos de evaluación de desempeño.

2.4.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO

"La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona."[14]

"Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimular cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el

[13] Ob. Cit. Pg. 88.

[14] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 243

desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar."[15]

Tomando en cuenta los conceptos citados anteriormente la evaluación de desempeño es una apreciación ordenada del desempeño de cada persona en su puesto de trabajo, generando así un análisis de sus aspectos positivos y negativos, los mismos que van a propiciar factores cualitativos para promover el máximo aprovechamiento de las cualidades y aptitudes en el trabajo de cada colaborador, siendo de gran importancia la aplicación de la misma en toda actividad desarrollada por los colaboradores dentro de la organización, dicha herramienta va a permitir obtener grandes resultados no sólo en el área laboral sino en el ámbito personal de cada uno de los colaboradores, generando acercamientos positivos con los empleados, los mismos que posteriormente se verán reflejados en el desarrollo de sus labores.

Toda evaluación de desempeño realizada en las organizaciones está pensada con el fin de descubrir inconvenientes que se generen en los colaboradores, sean estas encaminadas hacia los diferentes rangos jerárquicos que constituyen el ambiente laboral de una institución. Dichas evaluaciones se las realiza con cierta continuidad, ésta continuidad va a estar reflejada en relación al periodo de prueba (90 días), vencimiento de contrato (365 días) ó de igual manera posterior al vencimiento del contrato, es decir semestral o anualmente.

Todo proceso de gestión de talento humano dentro de una organización se realiza para la consecución de metas y objetivos que traerán como resultados de estos procesos, beneficios y ventajas positivas para el mejoramiento del funcionamiento, y desarrollo de la empresa.

[15] http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf 2012 febrero 24 19:20

Esquema global por competencias

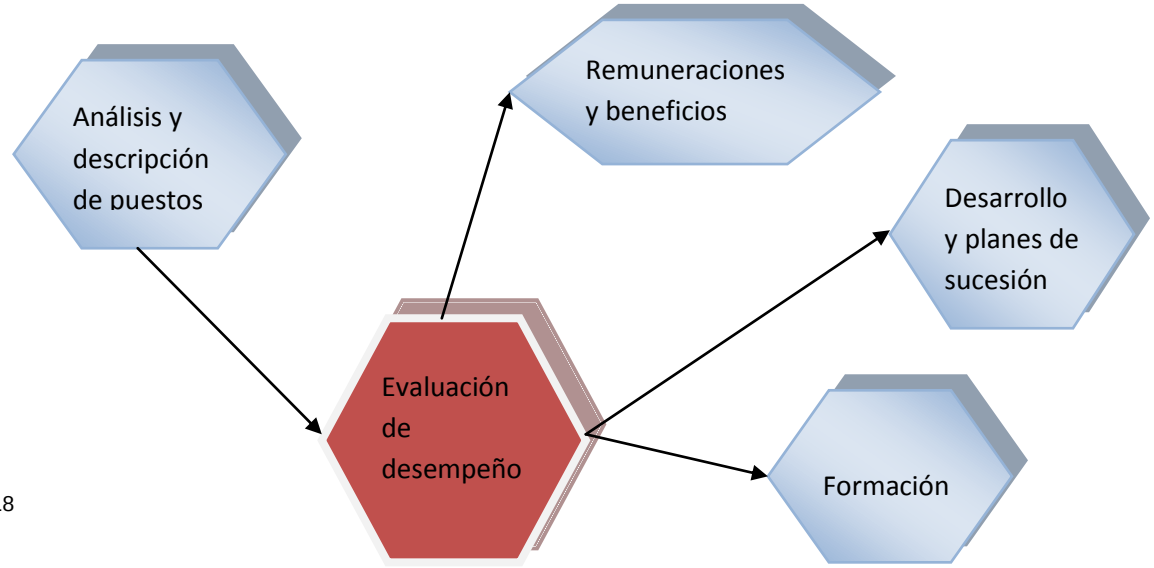
16

"La evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa…"[17]

[16] ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 261

[17] Ob. Cit. Pg. 263

Relación entre subsistemas



[18]

La evaluación de desempeño está estrechamente relacionada con otros subsistemas de recursos humanos que hacen referencia a remuneraciones y beneficios y, adicional a esto se vincula con el desarrollo personal en los planes de sucesión y formación.

2.4.2. Beneficios del proceso de Evaluación.

Objetivo de la evaluación de desempeño:

- Establecer estrategias que generen un mejoramiento continuo en el personal, siempre que la evaluación genere resultados negativos en uno o varios factores evaluados.
- Analizar el rendimiento del trabajador y su capacidad para desarrollarse dentro de su cargo.
- Generar un beneficio a corto, mediano y largo plazo, tanto para la organización, el colaborador y el cliente.

[18] Ibídem Pg. 263

Cuando un proceso de evaluación de desempeño ha sido estructurado, planificado, coordinado y ejecutado de manera correcta, trae un gran número de beneficios para diferentes instancias de la organización, las cuales se detallan a continuación:

“ Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.”[19]

El gerente de una empresa debe contar con herramientas científicas y validas para el manejo de su personal, una buena evaluación de desempeño le otorgara datos verdaderos de cómo y que hace su gente, con lo cual podrá neutralizar sus criterios, abandonar sus preferencias y dejar de lado la subjetividad que tenga sobre una u otra persona, pues al utilizar una herramienta de este tipo, se orientará y confiará en los resultados obtenidos en ellas, y por lo tanto podrá establecer criterios y soluciones para mejorar el desarrollo y desempeño de sus subordinados, pero lo hará basado en datos científicos comprobables, susceptibles de verificación y sobre todo registrados con documentación que le servirá de respaldo al momento de informar cómo, cuándo y por qué de los cambios y nuevas resoluciones.

[19] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 248

“ Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera.)

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.”[20]

El subordinado de la organización es beneficiado el momento en el que la empresa desarrolla un proceso de evaluación de desempeño puesto que al tener un conocimiento más amplio de las normativas de la empresa y de lo que la misma espera de ellos. Generando así herramientas poderosas para forjar una mejor calidad en el trabajo que desarrolla, satisfaciendo de mejor manera los requerimientos de su jefe inmediato y los de la organización. Esta herramienta también genera opciones de crecimiento en los colaboradores, puesto que los directivos de la organización van a encaminar de mejor manera las capacitaciones que se realizan con el personal, proporcionando al colaborador una mejor calidad de trabajo, incremento en sus capacidades y de igual manera un crecimiento intelectual, el cual a futuro le será retribuido en un plan de carrera dentro del departamento u organización. Por medio de esta herramienta el colaborador está en la capacidad de auto evaluar su desempeño y generar una reestructuración de actividades o actitudes en las que el encuentre debilidad.

[20] Ob. Cit. Pg. 248.

“ Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y / o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selección a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.”[21]

La evaluación de desempeño genera amplios beneficios para la organización, puesto que crea herramientas necesarias para medir el potencial del talento humano y, a su vez muestra la colaboración realizada por los mismos hacia la organización, identificando los aspectos del personal a perfeccionar, para que, por medio de estos se genere una política de oportunidades de crecimiento y de igual manera un optimo desarrollo personal, disminuyendo la rotación de personal ya que promueve el crecimiento profesional dentro de la misma organización.

2.5. Métodos de Evaluación de desempeño.

En área de recursos humanos existen algunas herramientas que permiten realizar procesos de evaluación de desempeño, entre ellos tenemos:

“Método de Incidentes críticos: Una técnica de evaluación de desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.

Método de ensayo: Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño del empleado.

[21] Ibídem Pg. 249

Método de estándares laborales: Un método de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción.

Método de clasificación: Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general."[22]

"Método de distribución obligatoria: Un método de evaluación del desempeño que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.

Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS): Un método de evaluación que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos."[23]

"Sistema basado en resultados: Un método de evaluación del desempeño en el que el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente período de evaluación."[24]

"Método de escalas de calificación: Un método de evaluación del desempeño de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos."[25]

Como se puede observar existen numerosas metodologías para realizar el proceso de evaluación de desempeño dentro del campo laboral, cada una funciona diferente, y persigue un objetivo distinto, pero todas llegan al mismo

[22] MONDY, R. WAYNE. NOE, ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Prentice Hall. México 2005. Pg. 264

[23] Ob. Cit. Pg. 265

[24] Ibídem Pg. 266

[25] Ibídem Pg. 261

fin, el visualizar el desempeño laboral de los colaboradores, y plantear así procesos de mejoramiento y enriquecimiento tanto de la empresa como a nivel individual. Dentro de esta investigación la metodología a ser utilizada será el método de escalas gráficas, pues se piensa que es un proceso muy aceptado y de fácil manejo, incluso en empresas en las que no se cuenta con una cultura organizacional muy desarrollada.

2.5.1. Evaluación de desempeño mediante Escalas Gráficas

El método de Escalas Gráficas se enfoca directamente en la búsqueda de características que el empleado posee, para beneficio de la organización, tales como, el liderazgo, iniciativa, confiabilidad, etc. siendo estos los principales factores a evaluar, puesto que de aquí nacerán indicadores muy importantes a ser estudiados.

Estos indicadores serán el punto de partida para generar verdaderos cambios organizacionales, no solo en el desempeño y rendimiento de sus colaboradores, sino de igual manera en el protagonismo que genera la entidad en relación al entorno que la rodea.

"…El método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores."[26]

El método de Escalas Gráficas es uno de los métodos más utilizados en las organizaciones, ya que el manejo de la herramienta es sumamente sencillo, siempre va a estar localizado en las líneas horizontales el detalle de los factores que se van a evaluar al personal, mientras que en la columna vertical va a estar ubicado los grados de variación, esto permite tanto a las personas que van a evaluar como a las evaluadas una mayor comprensión de la herramienta y, a su vez mejores resultados de las mismas.

[26] Ibídem Pg. 249

El método de evaluación de escalas graficas busca establecer previamente los factores a evaluar ya que al realizar una buena estructuración de los mismos los resultados obtenidos van a ser de mayor precisión.

"Cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características."[27]

La finalidad de indicar la característica a ser evaluada es la de eliminar o disminuir la subjetividad de la evaluación, puesto que mientras más especifico sea la característica mayor precisión se podrá conseguir en los resultados finales. Es común encontrar en los evaluadores distintos criterios o análisis en el momento de realizar una evaluación de desempeño, por lo que si el factor propuesto es claro, concreto y directo los múltiples criterios se eliminaran, y generaran datos reales.

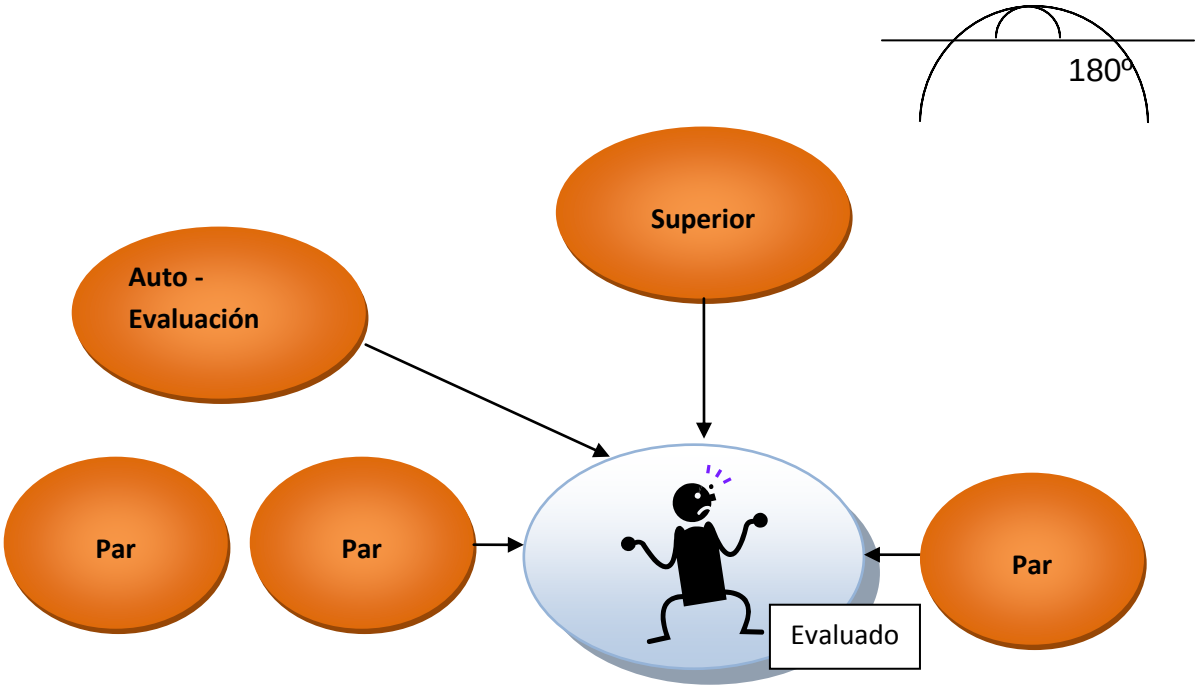
2.6. Evaluación de 180º y su implicación en el estudio a realizarse.

"La evaluación de 180º es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente- los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360º en que no incluye el nivel de subordinados (colaboradores)."[28]

[27] ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 36.

[28] ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360º. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 205

Evaluación de 180º



29

"La evaluación de 180º, al igual que la evaluación de 360º, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de formación sobre temas específicos.

[29] ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 279

A través de la aplicación de la **evaluación de 180º** una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo."[30]

Dicha herramienta de autodesarrollo va a ser de vital importancia, ya que generara información muy valiosa para el crecimiento no solo de la organización sino también para el personal que labora en la misma, generando de esta manera opciones de capacitación, desarrollo dentro de la organización, de tal manera que el beneficio será mutuo.

2.7. Entrenamiento a evaluadores.

Dentro de la evaluación de desempeño uno de los momentos fundamentales es el entrenamiento a los evaluadores el mismo que debe ser puesto en conocimiento de todos quienes participan en el proceso, abarcando cada una de las instancias que forman parte de la evaluación de desempeño. Dentro del entrenamiento se debe incluir la metodología que se va a utilizar dentro de la evaluación de desempeño, así como los objetivos que se quieren llevar a cabo, expresados de forma clara y de fácil comprensión para quienes participarán en el proceso evaluatorio.

Este paso fundamental debe realizarse cada vez que exista: un cambio de herramienta, modificación de la existente o inserción de un nuevo miembro dentro de la evaluación de desempeño, de esta forma, todos los involucrados en el proceso, tendrán la capacidad de conocer con claridad tanto los participantes, como los métodos a utilizar.

2.8. Proceso de aplicación y Feed Back.

Todo proceso de evaluación necesita previamente capacitar a sus integrantes, es decir a sus evaluadores y de igual manera a sus evaluados, ya que las partes involucradas deben estar consientes del proceso que se va a llevar a cabo, como así también de los beneficios, oportunidades o cualquier otro aspecto, ya sea positivo o negativo del proceso a efectuarse.

[30] ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360º. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 206

La capacitación se la debe realizar cuando se presenta una nueva herramienta, o cuando se modifica la misma. La clave de una buena evaluación es una buena capacitación y sociabilización de la herramienta, evitando así evaluaciones con subjetividad, o simplemente malos procesos de evaluación y a su vez malas evaluaciones.

En el caso de ser utilizada en la evaluación de desempeño la técnica de escalas graficas se debe sociabilizar con detalle cada uno de las variables a ser evaluadas, ya que como se menciono con anterioridad va a depender mucho el criterio del evaluador para que la calificación sea asertiva o negativa, de igual manera se debe explicar los factores de puntuación, puesto que estos van a marcar el parámetro de calificación en cuanto al entendimiento de toda la herramienta.

“La entrevista de retroalimentación, como toda reunión, debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación.

Antes de la reunión de retroalimentación se sugiere tener muy en claro los conceptos a tratar, y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo. En la reunión, finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada.

Algunos consejos para el momento de la reunión:

- Saludo cálido para distender la entrevista.
- Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse de que el empleado comprende la forma en que fue evaluado.
- Tratar primero los puntos fuertes y a continuación los débiles.
- Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos.

- Modificaciones en la compensación: anunciar el nuevo salario y la fecha en será efectivo, si mereció un aumento.

- Excepto en caso de que el desempeño del evaluado sea en forma global *muy malo*, cerrar la reunión con una frase positiva."[31]

2.9. Conclusiones

La administración de recursos humanos es una herramienta fundamental en toda empresa u organización pues todas las funciones o pasos que ella engloba, los mismos que se mencionan anteriormente en este capítulo, aunque tienen objetivos diferentes, todos ellos llegan a un fin común, el mejoramiento de la empresa, así mismo estos diferentes pasos o etapas de la administración de rrhh van a beneficiar a todas las instancias de la empresa desde la gerencias hasta los subordinados.

El análisis del puesto dentro de una organización es una herramienta que no debería pasar desapercibida, sino al contrario merece especial atención, pues permitirá que según las necesidades de la empresa se modifiquen o creen puestos nuevos los cuales van a ayudar a cumplir las metas y objetivos que se plantee la organización, sin embargo cabe aclarar que al describir un puesto, lo que se hace es explicar las tareas y responsabilidades que tendrá la persona que se haga cargo de ello, por lo que es fundamental conocer que no todas los individuos son idóneos para todos los cargos y que ese cargo es especialmente para quien cumpla las características que éste demande, por lo tanto el puesto es para quien debe ser contratado.

El proceso de evaluación de desempeño, al ser el centro de esta investigación ha sido mencionado y resaltado en numerosas oportunidades, pero si es necesario mencionar que su importancia es muy grande dentro de la empresa, pues proporciona una visión cuantitativa y cualitativa de las necesidades de la misma, según su realidad actual, nos muestra fortalezas y

[31] ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 267

debilidades, que analizando estos factores llevarán al beneficio y fortalecimiento de la institución. Existen muchos tipos de evaluación de desempeño, que aunque tienen visiones diferentes, todos llegan al mismo fin, mejorar el desempeño y el clima organizacional.

Una buena práctica de administración de recursos humanos engloba todos los aspectos antes mencionados y trae beneficios y ventajas no sólo a un sector de la organización sino a todas las instancias que la conforman, por lo que es fundamental que quienes estén a cargo de las organizaciones conozcan y difundan estos procesos, para que el enriquecimiento sea cada vez más fuerte y sobre todo para toda la organización.

CAPÍTULO 3

Investigación de campo.

3.1. Introducción.

La presente investigación tiene como finalidad el introducir la evaluación de desempeño como herramienta de medición del desenvolvimiento laboral de los colaboradores del departamento de Quirófano del Hospital Santa Inés. En dicha institución no se contaba con un proceso similar al aplicado en este trabajo de investigación, por lo que se espera que el trabajo realizado con el personal de enfermería de Quirófano de esta casa de salud sirva como guía, y porque no decirlo como herramienta definitiva para evaluar el proceso de desempeño de quienes conforman esta prestigiosa empresa, esperando pueda ser difundida a todos los departamentos que la conforman.

3.2. Descriptivos del puesto.

La Clínica Hospital Santa Inés es una organización en constante crecimiento, que día a día se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, de tal manera que actualmente se encuentra en la ardua tarea de incorporar procesos de talento humano positivos, entre ellos se encuentra el generar una cultura organizacional encaminada a la evaluación de desempeño para lo cual es necesario realizar una correcta descripción de cargos. La institución al ser una empresa naciente en lo que a cultura organizacional se refiere, no posee un manual por competencias, sin embargo el llevarlo a cavo es uno de sus proyectos a posterior.

A continuación se presenta un detalle de las obligaciones, funciones y responsabilidades del personal de enfermería de quirófano de la Clínica Hospital Santa Inés:

Jefe General de Enfermería

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Designación del puesto: Jefe General de Enfermería

Supervisor inmediato: Dirección Médica

Sección o Departamento: Quirófano

2. AMBITO DE ACCIÓN

Coordina su trabajo la Dirección Médica y demás áreas en las que sean necesarios sus servicios.

3. TRABAJO QUE REALIZA

Nivel de responsabilidad: La Jefe General de Enfermería es la responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar al personal de enfermería del Hospital.

FUNCIONES ESPECIFÍCAS:

Tareas habituales:

- Mantener la organización administrativa del departamento de enfermería de acuerdo a las normas establecidas.
- Mantener la organización administrativa del departamento de enfermería, con personal idóneo, para desempeñar funciones y actividades que cada cargo requiere.
- Mantener sistemas efectivos de control de stocks y suministros.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos del hospital.
- Autorizar el horario de trabajo del personal mensualmente.

- Realizar visitas a los pacientes.
- Informar al Directorio Médico todo lo concerniente a enfermería.
- Mantener un ambiente de cordialidad entre el personal de enfermería y el equipo de salud del Hospital.

Tareas periódicas:

- Planificar, organizar y evaluar la calidad de atención proporcionada al paciente tanto en lo técnico como en lo interpersonal.
- Elaborar y revisar las normas y procedimientos generales que guíen las acciones de enfermería en las diferentes áreas de trabajo.
- Establecer sistemas de supervisión y evaluación del personal de enfermería.
- Elaborar manuales, lineamientos e instructivos necesarios que proporcionen la orientación del personal en aspectos técnicos y administrativos de la profesión.
- Citar y presidir las reuniones del departamento.

Tareas eventuales:

- Delegar, de acuerdo con los niveles jerárquicos existentes en la organización, y vigilar su adecuada aplicación.
- Elaborar el plan de trabajo y darlo a conocer a las autoridades del hospital y personal de enfermería.
- Integrar el Comité Médico y todas las comisiones para las que sea designada.
- Colaborar en el desarrollo de trabajos de investigación que se realicen en la Institución.
- Establecer normas de coordinación con los programas desarrollados por otros departamentos en asuntos relacionados a enfermería.

- Establecer programas de trabajo, previa jerarquización de necesidades.
- Establecer sistemas de dotación y cálculo de necesidades del personal de enfermería.
- Programar, ejecutar y evaluar el programa de capacitación para el personal de enfermería.
- Coordinar y participar en programas de ejecución organizados por la Institución.

4. RESPONSABILIDADES

Por materiales y equipos utilizados

- Computadora
- Teléfono
- Insumos de quirófano
- Utilería

Por información confidencial

- Historia clínica de los pacientes
- Estado médico de los pacientes

Jefe de Enfermeras de Quirófano

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Designación del puesto: Jefe de Enfermeras de Quirófano

Supervisor inmediato: Jefe General de Enfermería

Sección o Departamento: Quirófano

2. AMBITO DE ACCIÓN

Coordina su trabajo la Jefa General de Enfermería y demás áreas en las que sean necesarios sus servicios.

3. TRABAJO QUE REALIZA

Nivel de responsabilidad: La Jefe de Enfermeras de Quirófano es la responsable de asignar y dirigir el trabajo del personal de enfermería ejerciendo disciplina para lograr que realicen sus obligaciones y responsabilidades con éxito

FUNCIONES ESPECIFÍCAS:

Tareas habituales:

- Conocer, cumplir y hacer cumplir los fines y objetivos de la Institución y del Departamento de Enfermería.
- Verificar que el personal de cada servicio de enfermería a su cargo, realice las actividades y funciones que le corresponden, con la calidad y eficiencia requeridas para proporcionar un buen servicio y atención a los familiares y pacientes.
- Supervisar que se lleve el tratamiento adecuado al paciente en el horario que le corresponda, que se le proporcione la alimentación de acuerdo a la dieta prescrita por el médico.

- Supervisar que se dé la atención integral, así como los cuidados al paciente siguiendo las técnicas y procedimientos.
- Promover que se mantenga dentro del hospital la disciplina, el orden y pulcritud entre el cuerpo de enfermería y que exista una relación cordial entre el personal.
- Llevar control y solicitar autorización a la Jefatura de Enfermería, de las solicitudes de cambio de turno, sanciones, permisos, etc.
- Anotar en la libreta de intercomunicación los informes e incidentes que ameriten ser sancionados.
- Verificar que cada servicio cuente con el equipo y material necesario para el buen desempeño de sus funciones.
- Verificar la asistencia, puntualidad y presentación del personal a su cargo.
- Realizar recorridos continuos por todas las áreas de enfermería.
- Realizar visita a los pacientes.
- Supervisar que se realicen todas las anotaciones de enfermería e información necesaria en las notas de enfermería.
- Verificar la adecuada limpieza de la unidad y de los cuartos de hospitalización de los pacientes.
- Supervisar que la distribución de la ropa en cada habitación sea la adecuada.
- Revisar periódicamente el estado físico del material de trabajo.
- Atender toda queja y sugerencia del personal a su cago.
- Llevar el censo diario.
- Delegar funciones al personal profesional de enfermería
- Asesorar a los jefes de servicio en lo pertinente a la atención de enfermería al paciente y su familia.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas establecidos por la Institución y el Departamento de Enfermería.
- Conocer y resolver dudas y problemas técnicos y de administración que le competan.

- Proporcionar a los pacientes un ambiente de confianza, bienestar e higiene.

Tareas periódicas:

- Estimular al personal a trabajar y superarse.
- Revisar periódicamente la planilla de personal de enfermería para realizar cambios y/o rotación de personal.
- Hacer llegar oportunamente a los distintos servicios de enfermería la papelería y las órdenes que emanen de la Jefatura de Enfermería.
- Informar y orientar, en materia de enfermería, para la adquisición de equipos y materiales, de acuerdo a las necesidades de los servicios.
- Evaluar las cargas de trabajo de los diferentes servicios y distribuir el personal considerando las áreas de mayor movimiento.
- Colaborar con la jefe de servicio en la asignación de funciones y distribuciones de personal.
- Identificar las necesidades de orientación, inducción y desarrollo del personal a su cargo.
- Participar en el programa de selección de personal de enfermería de nuevo ingreso.
- Planificar, organizar y evaluar la atención de enfermería proporcionada en los servicios.
- Realizar supervisión incidental y programada al personal de enfermería de los diferentes servicios.
- Sostener juntas o reuniones con el personal de enfermería

Tareas eventuales:

- Elaborar el cuadro anual de vacaciones del personal de enfermería a su cargo.
- Colaborar en la planeación e implementación de los programas de enseñanza en servicio.
- Establecer sistemas de comunicación.
- Aplicar encuestas para conocer las habilidades del personal.

- Elaborar y revisar informes de cada uno de los servicios.
- Participar en la elaboración y evaluación de manuales de procedimientos.
- Participar en la planificación, ejecución y evaluación del programa de capacitación del personal de enfermería.

4. RESPONSABILIDADES

Por materiales y equipos utilizados

- Computadora
- Teléfono
- Insumos de quirófano
- Utilería

Por información confidencial

- Historia clínica de los pacientes
- Estado médico de los pacientes

Enfermera

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Designación del puesto: Enfermera

Supervisor inmediato: Jefe de enfermeras de quirófano

Sección o Departamento: Quirófano

2. AMBITO DE ACCIÓN

Coordina su trabajo la Jefa de enfermeras de quirófano y demás áreas en las que sean necesarios sus servicios.

3. TRABAJO QUE REALIZA

Nivel de responsabilidad: El personal de enfermería será el responsable del cuidado directo de los pacientes, cumpliendo con las órdenes de los médicos tratantes y de los residentes; de la administración de medicamentos y de todos los procedimientos y acciones propios de enfermería, durante las 24 horas del día.

FUNCIONES ESPECIFÍCAS:

Las enfermeras son las encargadas de proporcionar cuidado integral de enfermería a los pacientes a su cargo, con base en las prescripciones médicas. En lo concerniente a sus funciones específicas, deberán regirse a lo dispuesto en el Manual de Procedimientos.

4. RESPONSABILIDADES

Por materiales y equipos utilizados

- Computadora
- Teléfono
- Insumos de quirófano
- Utilería

Por información confidencial

- Historia clínica de los pacientes
- Estado médico de los pacientes

Auxiliares de Enfermería

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Designación del puesto: Auxiliares de Enfermería

Supervisor inmediato: Enfermeras y Jefe de enfermeras de quirófano

Sección o Departamento: Quirófano

2. AMBITO DE ACCIÓN

Coordina su trabajo la Jefa de enfermeras de quirófano, enfermeras y demás áreas en las que sean necesarios sus servicios.

3. TRABAJO QUE REALIZA

Nivel de responsabilidad: El personal de enfermería será el responsable del cuidado directo de los pacientes, cumpliendo con las órdenes de los médicos tratantes y de los residentes; de la administración de medicamentos y de todos los procedimientos y acciones propios de enfermería, durante las 24 horas del día.

FUNCIONES ESPECIFÍCAS:

Las auxiliares de enfermería son las encargadas de realizar cuidados y actividades de enfermería, bajo la supervisión de la enfermera a su mando. En lo concerniente a sus funciones específicas, deberán regirse a lo dispuesto en el Manual de Procedimientos.

4. RESPONSABILIDADES

Por materiales y equipos utilizados

- Computadora
- Teléfono
- Insumos de quirófano
- Utilería

Por información confidencial

- Historia clínica de los pacientes
- Estado médico de los pacientes

Diseño y plan del proceso de evaluación del desempeño.

El trabajo de campo de esta investigación, se realizó aplicando un formato de evaluación de desempeño de 180º al personal de enfermería de quirófano de la Clínica Hospital Santa Inés.

La evaluación de desempeño fue aplicada en el mencionado departamento, siguiendo la jerarquía del mismo, la cual inicia a la cabeza con la Jefatura General de Enfermería, luego la Jefatura de enfermería de Quirófanos, Enfermera de Quirófanos y finalmente la Auxiliar de Enfermería; siguiendo el procedimiento de que cada miembro debe ser evaluado por su superior y dos pares, y realizar una autoevaluación.

La evaluación de desempeño está conformada por 8 factores a ser evaluados, los mismos que tendrán un puntaje que se obtendrá de una escala de uno a cinco, con rangos superiores, inferiores e intermedios que describen las características específicas de los factores. *Anexo 1.*

La aplicación de la evaluación de desempeño, se realizó de manera presencial. Para esto se estructuró un cronograma de aplicación de la herramienta, con previa autorización de la Gerencia General del Hospital Santa Inés.

Cronograma de aplicación

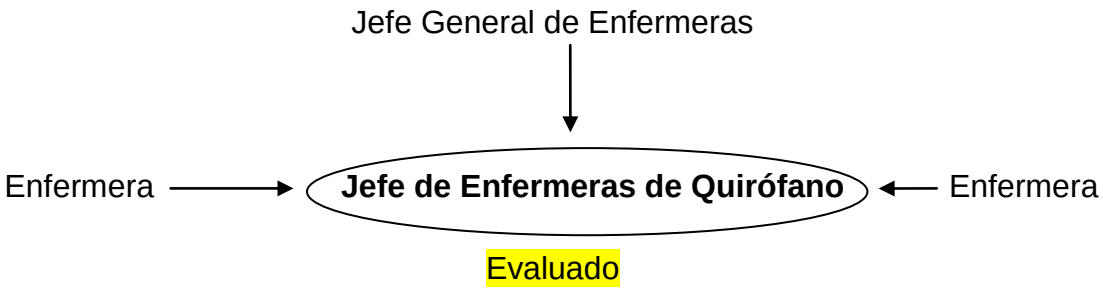
CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Cargo	**Día de aplicación**			
	11/09/2012	12/09/2012	13/09/2012	14/09/2012
Jefe de Enfermeras de Quirófano				
Jefe General de Enfermeras				
Enfermera				
Auxiliar de enfermería				

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la tabulación de los datos de la evaluación de desempeño.

3.3.1 Gráficos e Interpretación de resultados

Gráfico No. 1.

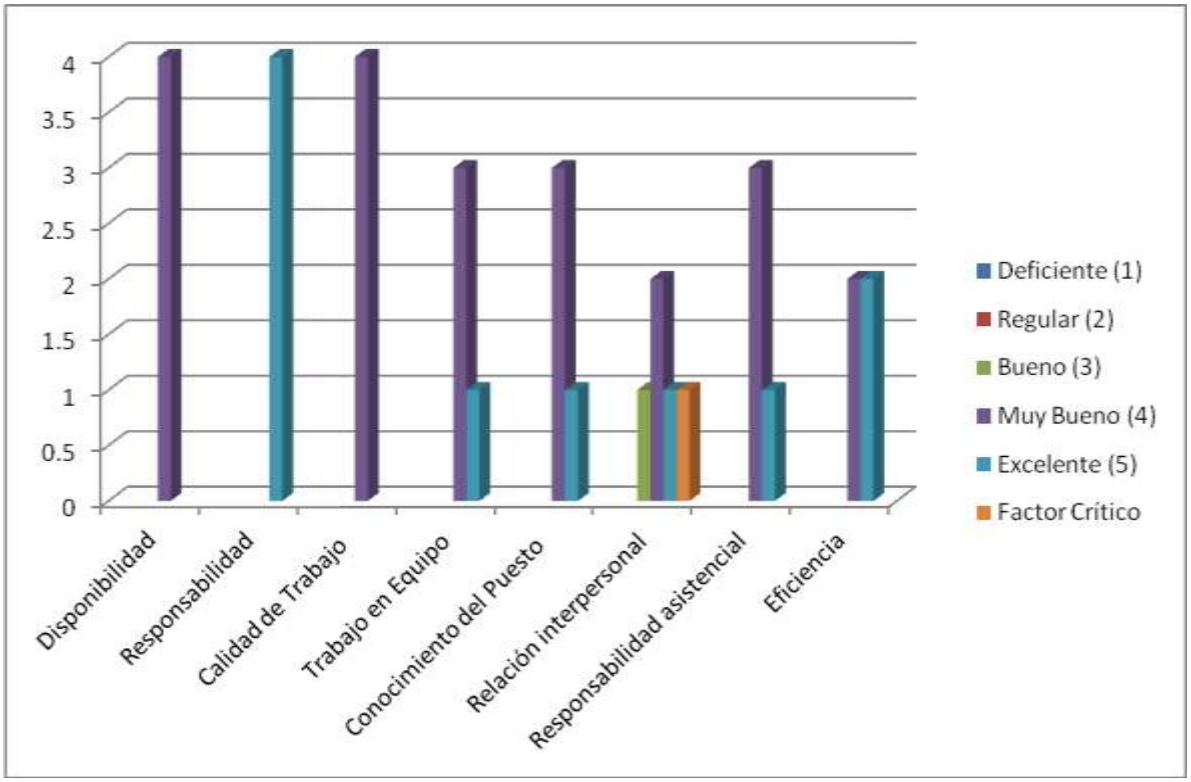
Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño



A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de la jefe de enfermeras de quirófano.

JEFE DE ENFERMERAS QUIRÓFANO						
INDICADOR	1	2	3	4	5	FACTOR CRÍTICO
Disponibilidad				4		
Responsabilidad					4	
Calidad de Trabajo				4		
Trabajo en Equipo				3	1	
Conocimiento del Puesto				3	1	
Relación interpersonal			1	2	1	1
Responsabilidad asistencial				3	1	
Eficiencia				2	2	

Gráfico Nº 1: Resultados de la evaluación de desempeño de la jefe de enfermeras de quirófano.



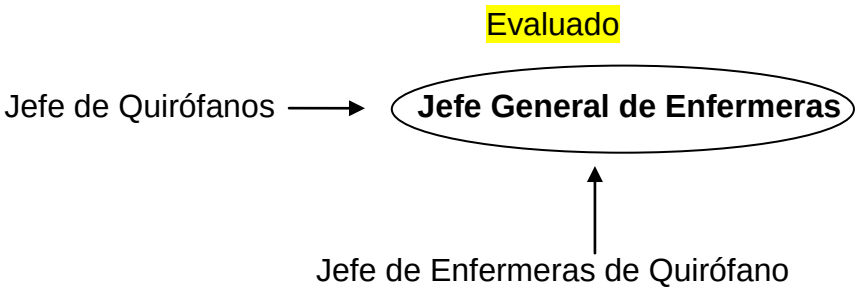
Análisis del Gráfico No. 1: Dentro del desarrollo de la evaluación de desempeño pudimos percibir que los evaluadores no presentaron ningún inconveniente al desarrollar el formato.

Por lo que se puede observar, que dentro del desempeño laboral de la Jefa de Enfermeras de Quirófano tiene un muy buen desempeño, realzando su disponibilidad en torno a la puntualidad, calidad en el trabajo a ella encomendado y, de manera principal demostrando una gran responsabilidad en su cargo, sin embargo es importante acotar que la Licenciada debe atender factores como trabajo en equipo, el mismo que al ya tenerlo desarrollado debería ser aun más participativa y colaboradora con su equipo de trabajo, aspecto que sus subordinadas recibirán de la mejor manera, así también trabajar en incrementar y fomentar la eficiencia.

Es de mucha importancia empezar a trabajar urgentemente en el área de relación interpersonal, ya que este factor está catalogado como factor crítico dentro de su evaluación de desempeño, es decir su equipo de trabajo pone a consideración que su relación interpersonal es buena, pero es necesario mejorar en ello para que así todo el equipo esté totalmente a gusto con la gestión desempeñada.

Gráfico No. 2.

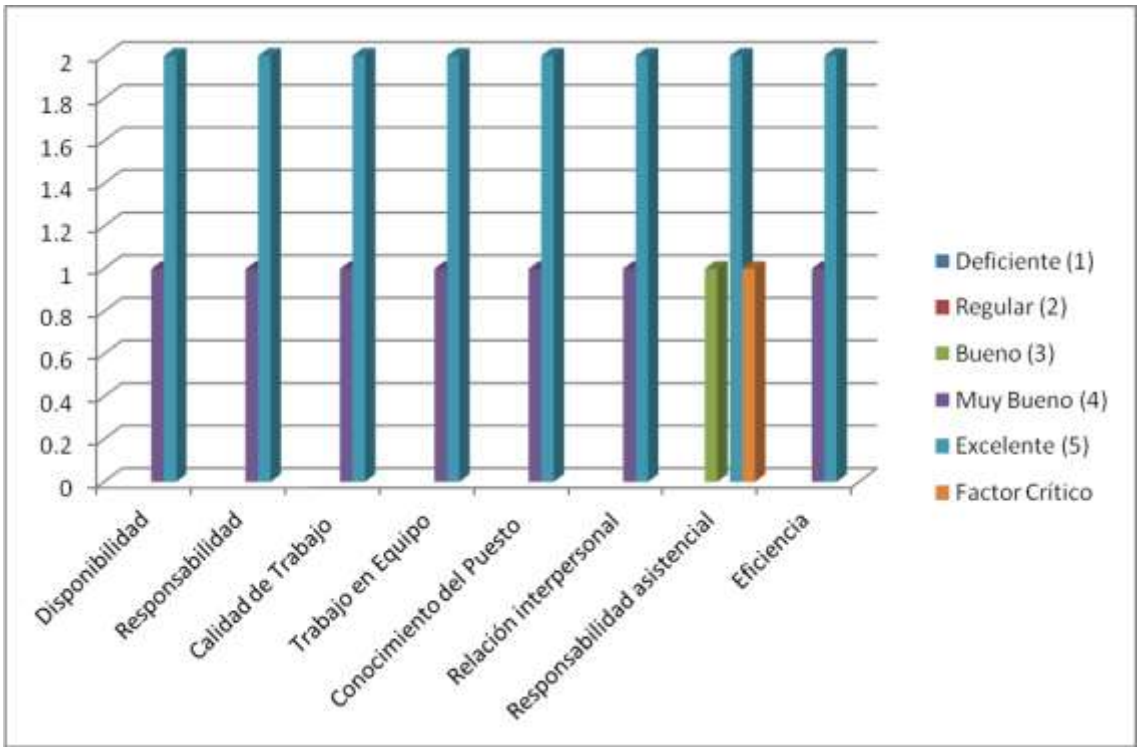
Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño



A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de la jefe general de enfermeras de quirófano.

JEFE GENERAL DE ENFERMERAS						
INDICADOR	1	2	3	4	5	FACTOR CRÍTICO
Disponibilidad				1	2	
Responsabilidad				1	2	
Calidad de Trabajo				1	2	
Trabajo en Equipo				1	2	
Conocimiento del Puesto				1	2	
Relación interpersonal				1	2	
Responsabilidad asistencial			1		2	1
Eficiencia				1	2	

Gráfico Nº 2: Resultados de la evaluación de desempeño de la jefe general de enfermeras de quirófano.



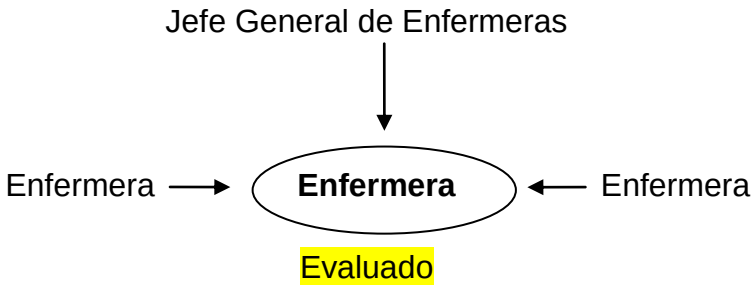
Análisis del Gráfico No. 2: Como observamos en el gráfico el desempeño laboral de la Jefa de General de Enfermeras es excelente, realzando su disponibilidad en torno a la puntualidad, responsabilidad en su cargo, calidad de trabajo, un óptimo trabajo en equipo, amplio conocimiento del puesto, así también goza de una relación interpersonal excelente en el trabajo a ella encomendado demostrando así su máxima eficiencia en la labor desempeñada, sin embargo es importante acotar que la Licenciada debe atender un factor urgentemente, el mismo que es de mucha importancia para así alcanzar un desempeño inmejorable, trabajar en la responsabilidad asistencial, es decir incrementar el conocimiento en normativas y reglamentos que rigen en la organización.

Es de mucha importancia empezar a trabajar tan pronto como sea posible en el área antes mencionada, ya que este factor está catalogado como factor crítico dentro de su evaluación de desempeño, es decir su equipo de trabajo pone a consideración que su responsabilidad asistencial está considerada como buena, lo cual es necesario una urgente mejora ya que así podrá estar

preparada para toda situación o dificultad a presentarse en un futuro y a su vez generar en su equipo satisfacción por la gestión desempeñada.

Gráfico No. 3.

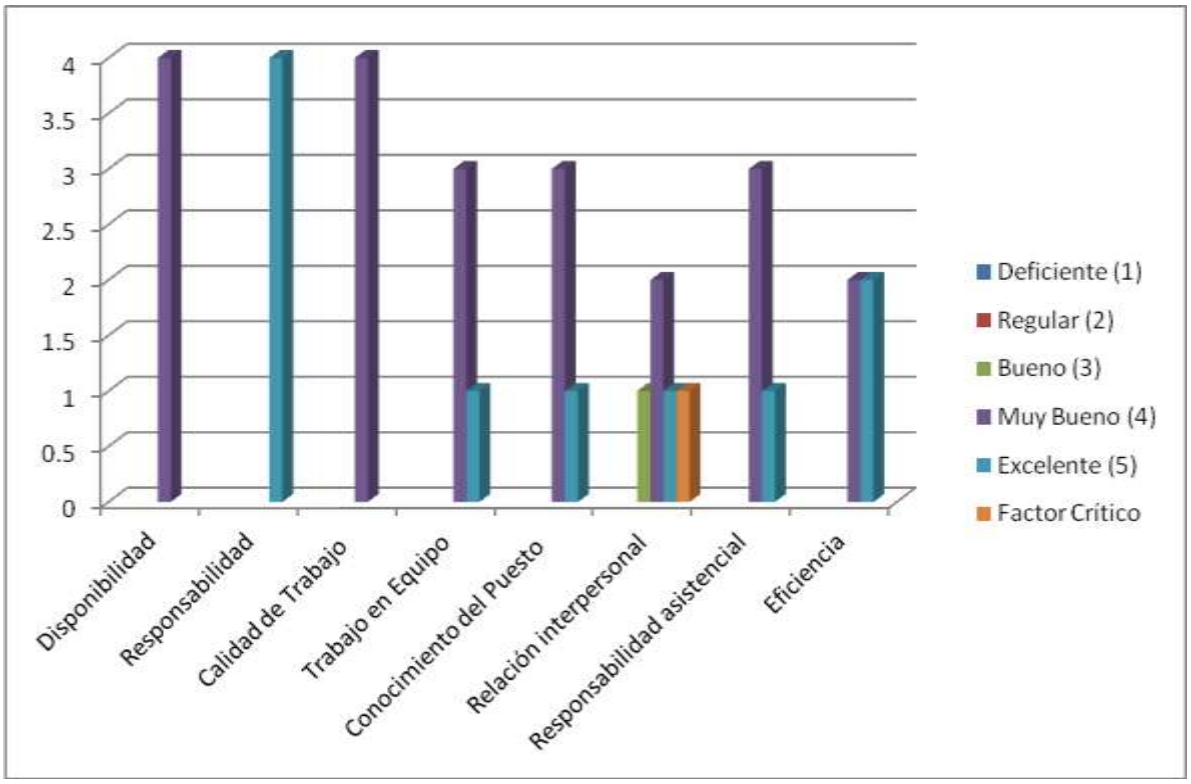
Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño



A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de la enfermera de quirófano.

ENFERMERA						
INDICADOR	1	2	3	4	5	FACTOR CRITICO
Disponibilidad				2	2	
Responsabilidad					4	
Calidad de Trabajo				1	3	1
Trabajo en Equipo				2	2	
Conocimiento del Puesto				3	1	1
Relación interpersonal				2	2	
Responsabilidad asistencial				2	2	
Eficiencia				2	2	

Gráfico Nº 3: Resultados de la evaluación de desempeño de la enfermera de quirófano.



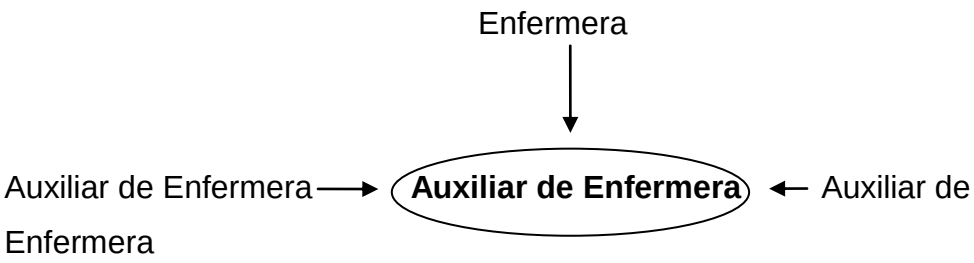
Análisis del Gráfico No. 3: Como se puede observar en el gráfico el desempeño laboral de la Enfermera de Quirófano es muy bueno, realzando su grado de responsabilidad en las funciones encomendadas, de igual manera demuestra un muy buen conocimiento del puesto, disponibilidad en torno a la puntualidad, un buen trabajo en equipo, así también goza de una muy buena relación interpersonal en el trabajo a ella encomendado demostrando así su una muy buena responsabilidad asistencial y a su vez una muy buena eficiencia, sin embargo es importante acotar que la Licenciada debe atender dos factores urgentemente, los mismos que son de mucha importancia para así incrementar su desempeño, ocuparse fundamentalmente en mejorar su calidad de trabajo y mejorar el conocimiento del puesto, es decir incrementar los conocimientos en estas áreas serán su principal prioridad.

Es de mucha importancia empezar a trabajar urgentemente en las áreas antes mencionadas, ya que estos factores están catalogados como factores

críticos dentro de su evaluación de desempeño, es decir su equipo de trabajo pone a consideración que su calidad de trabajo está atravesando ciertas inconformidades o limitantes para su perfecto funcionamiento, y de igual manera sucede con el conocimiento del puesto, para lo cual es necesario que se genere una urgente mejora ya que así podrá optimizar su tiempo y generar resultados óptimos, los mismos que generaran beneficio a la organización y tranquilidad a la colaboradora.

Gráfico No. 4.

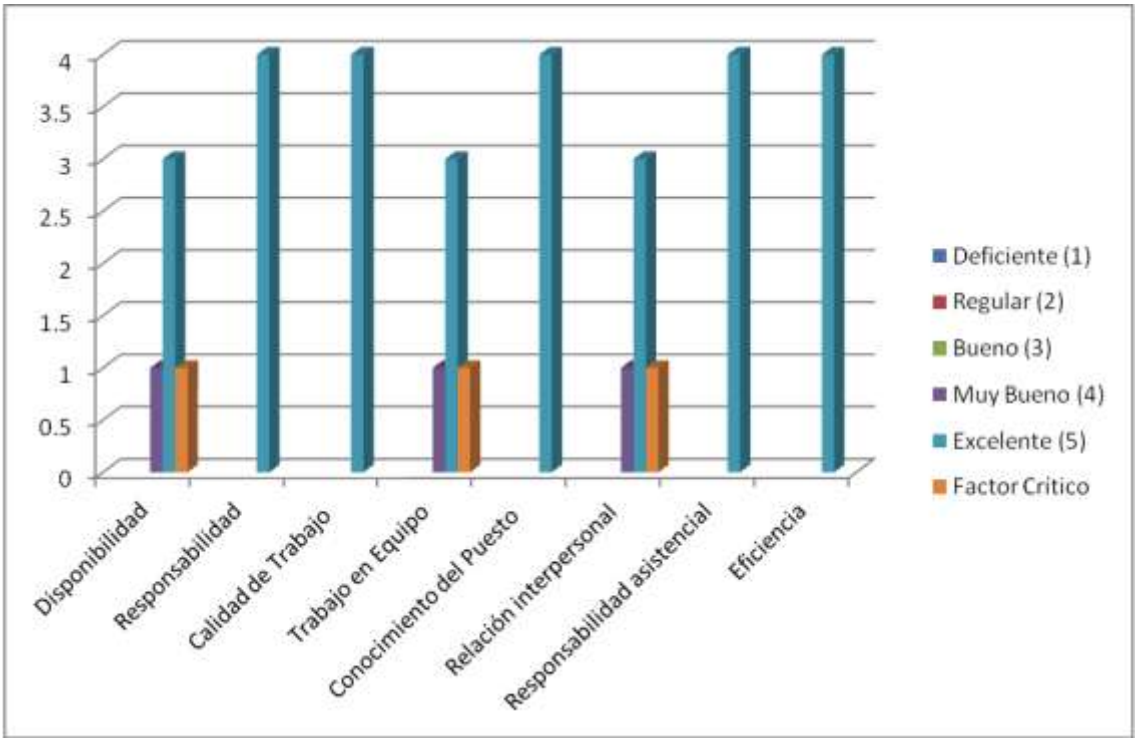
Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño



A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de la auxiliar de enfermeras de quirófano.

AUXILIAR DE ENFERMERÍA						
INDICADOR	1	2	3	4	5	FACTOR CRITICO
Disponibilidad				1	3	1
Responsabilidad					4	
Calidad de Trabajo					4	
Trabajo en Equipo				1	3	1
Conocimiento del Puesto					4	
Relación interpersonal				1	3	1
Responsabilidad asistencial					4	
Eficiencia					4	

Gráfico Nº 4: Resultados de la evaluación de desempeño de la auxiliar de enfermeras de quirófano.



Análisis del Gráfico No. 4: Como se puede observar en el gráfico el desempeño laboral de la Auxiliar de enfermera de Quirófano es excelente, realzando su grado de responsabilidad en las funciones encomendadas, de igual manera demuestra realizar su trabajo con una excelente calidad en el trabajo realizado, siendo el conocimiento del puesto uno de su aspectos positivos dentro de su desempeño, así también goza de una muy buena responsabilidad asistencial y a su vez una muy buena eficiencia, sin embargo es importante acotar que la Licenciada debe atender dos factores urgentemente, los mismos que son de mucha importancia para así incrementar su desempeño, ocuparse fundamentalmente en mejorar su disponibilidad para el trabajo, sus relaciones interpersonales con su equipo de trabajo y de igual manera incrementar el trabajo en equipo, es decir incrementar los conocimientos en estas áreas serán su principal prioridad.

Es de mucha importancia empezar a trabajar urgentemente en las áreas antes mencionadas, ya que estos factores están catalogados como factores críticos dentro de su evaluación de desempeño, es decir su equipo de trabajo pone a consideración que su disponibilidad para el trabajo, sus relaciones interpersonales y el trabajo en equipo están atravesando ciertas inconformidades o limitantes para su perfecto funcionamiento, para lo cual es necesario que se genere una urgente mejora ya que así podrá optimizar su tiempo y generar resultados óptimos, los mismos que generaran beneficio a la organización y tranquilidad a la colaboradora.

3.4. Conclusiones.

Gracias al apoyo de la Gerencia de la Clínica Hospital Santa Inés y del personal de enfermería que labora en el área de quirófanos; el trabajo realizado tuvo inicio desde la introducción de la herramienta hasta la retroalimentación de la misma, procediéndose a realizar una completa sociabilización ya que en la institución jamás se ha ejecutado este tipo de herramientas, y de igual manera no se tiene generada una cultura de evaluación.

La sociabilización de la herramienta se la realizó directamente con el personal, explicándoles y analizando detalladamente el mecanismo de la misma, generándose así algunas inquietudes en el personal, como es normal en la aplicación de una herramienta nueva o en este caso de la primera evaluación de desempeño, la expectativa del personal fue asegurarse que dicha evaluación no produciría ninguna interferencia con su estabilidad laboral.

Posterior a la primera etapa de introducción, y luego de despejar las interrogantes de las colaboradoras se procedió a la aplicación de la misma, desarrollándose con total normalidad, generando los siguientes resultados:

Luego de haber realizado la aplicación de la Evaluación de Desempeño por medio del método de escalas gráficas de 180º en el área de Quirófanos de la Clínica Hospital Santa Inés, y habiendo analizado factores como: disponibilidad, responsabilidad, calidad de trabajo, trabajo en equipo,

conocimiento del puesto, relaciones interpersonales, responsabilidad asistencial y, eficiencia, podemos concluir que, es indispensable tomar acción sobre la situación en la que se encuentra el personal que labora en tan prestigiosa institución, es decir se pudo encontrar que las colaboradoras del área de Quirófano enfrentan necesidades urgentes a ser tomadas en cuenta, de tal manera que factores como: *relaciones interpersonales, responsabilidad asistencial, conocimiento del puesto, disponibilidad y trabajo en equipo,* son su principal debilidad, entregándonos como resultado que del 100% de los factores analizados, el 75% se encuentran desatendidos, y tan sólo el 25% de los mismos se encuentran desarrollados a plenitud.

Demostrando así que las debilidades que presenta el grupo son superiores a las fortalezas del mismo, generando igualmente inconvenientes para el óptimo desempeño de la organización, así también cabe recalcar que no todos los colaboradores evaluados presentan homogeneidad en cuanto a los criterios evaluados, pues las áreas que muestran debilidad son aleatorias y diferentes entre los puestos de trabajo, sin embargo los datos obtenidos como totales, y que se muestran anteriormente, engloban toda esta variedad de criterios.

CAPÍTULO 4

Retroalimentación.

4.1. Introducción

El presente capítulo tiene como finalidad el desarrollar la herramienta del feed back la misma que nos permitirá aprovechar todas y cada una de las experiencias obtenidas en el transcurso de la aplicación de este trabajo. Dentro de la investigación existen experiencias positivas como negativas, no únicamente en el aspecto de la aplicación sino también al momento de tabular los datos obtenidos, pues muestran las verdaderas respuestas a las diferentes preguntas que se plantea el investigador. Permite socializar entre los evaluados, evaluadores e investigador todas las dudas, inquietudes e incluso preocupaciones que puedan surgir durante el proceso, pues al no tener una cultura organizacional, surgen un sin número de preguntas que se irán llenando conforme se va dando el proceso, e incluso enriquecen los conocimientos de los miembros de la institución sobre el tema de recursos humanos.

4.2. Proceso.

4.2.1 Cronograma

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS DE FEED BACK				
Cargo	**Día de aplicación**			
	11/09/2012	12/09/2012	13/09/2012	14/09/2012
Jefe de Enfermeras de Quirófano				
Jefe General de Enfermeras				
Enfermera				
Auxiliar de enfermería				

4.2.2 Hoja de resumen de Evaluación.

Proceso de Feed Back de la Evaluación de Desempeño

Cargo: Jefe de Enfermeras de Quirófano

Aspectos positivos:

- Disponibilidad: dicho factor hace referencia a la disponibilidad que tiene el colaborador en torno a los requisitos de puntualidad de la organización
- Responsabilidad: dicho factor hace referencia al cumplimiento de sus obligaciones en las funciones encomendadas.
- Calidad de trabajo: hace referencia a que tan minucioso resulta el colaborador ante el trabajo realizado.
- Trabajo en equipo: hace referencia a la mutua colaboración de las personas con la finalidad de alcanzar un objetivo común.
- Conocimiento del puesto: hace referencia al dominio que el colaborador presente ante las funciones encomendadas en su puesto de trabajo.
- Responsabilidad asistencial: hace referencia al cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos de la institución.
- Eficiencia: hace referencia a la obtención de un objetivo utilizando el menor recurso posible y con el mejor desempeño posible.

Aspectos a mejorar:

- La Licenciada Jefe de Enfermeras de Quirófano se compromete a trabajar arduamente en sus relaciones interpersonales, ya que esto ayudará a mejorar su desempeño de una manera significativa.

Puntos críticos:

- Relación interpersonal: hace referencia a la relación existente entre las personas que conforman el equipo de trabajo interactuando entre sí.

Puntuación:

- 85.62%

Proceso de Feed Back de la Evaluación de Desempeño

Cargo: Jefe General de Enfermeras

Aspectos positivos:

- Disponibilidad: dicho factor hace referencia a la disponibilidad que tiene el colaborador en torno a los requisitos de puntualidad de la organización.
- Responsabilidad: dicho factor hace referencia al cumplimiento de sus obligaciones en las funciones encomendadas.
- Calidad de trabajo: hace referencia a que tan minucioso resulta el colaborador ante el trabajo realizado.
- Trabajo en equipo: hace referencia a la mutua colaboración de las personas con la finalidad de alcanzar un objetivo común.
- Conocimiento del puesto: hace referencia al dominio que el colaborador presente ante las funciones encomendadas en su puesto de trabajo.
- Relación interpersonal: hace referencia a la relación existente entre las personas que conforman el equipo de trabajo interactuando entre sí.

- Eficiencia: hace referencia a la obtención de un objetivo utilizando el menor recurso posible y con el mejor desempeño posible.

Aspectos a mejorar:

- La Licenciada Jefe General de Enfermeras realiza un fuerte compromiso en mejorar su responsabilidad asistencial, ya que el conocer más las normativas y reglamentos vigentes en la institución colaborarán a que su desempeño sea óptimo.

Puntos críticos:

- Responsabilidad asistencial: hace referencia al cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos de la institución.

Puntuación:

- 92.5%

Proceso de Feed Back de la Evaluación de Desempeño

Cargo: Enfermera de Quirófano

Aspectos positivos:

- Disponibilidad: dicho factor hace referencia a la disponibilidad que tiene el colaborador en torno a los requisitos de puntualidad de la organización.
- Responsabilidad: dicho factor hace referencia al cumplimiento de sus obligaciones en las funciones encomendadas.
- Trabajo en equipo: hace referencia a la mutua colaboración de las personas con la finalidad de alcanzar un objetivo común.

- Relación interpersonal: hace referencia a la relación existente entre las personas que conforman el equipo de trabajo interactuando entre sí.

- Responsabilidad asistencial: hace referencia al cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos de la institución.

- Eficiencia: hace referencia a la obtención de un objetivo utilizando el menor recurso posible y con el mejor desempeño posible.

Aspectos a mejorar:

- La Licenciada se compromete a incrementar el conocimiento del puesto de trabajo, ya que así podrá realizar su trabajo al máximo requerido, de igual manera trabajará arduamente para que su calidad de trabajo mejore considerablemente, ya que al incrementar su conocimiento automáticamente se verá favorecida su calidad de trabajo.

Puntos críticos:

- Conocimiento del puesto: hace referencia al dominio que el colaborador presente ante las funciones encomendadas en su puesto de trabajo.

- Calidad de trabajo: hace referencia a que tan minucioso resulta el colaborador ante el trabajo realizado.

Puntuación:

- 91.25%

Proceso de Feed Back de la Evaluación de Desempeño

Cargo: Auxiliar de enfermera de Quirófano

Aspectos positivos:

- Responsabilidad: dicho factor hace referencia al cumplimiento de sus obligaciones en las funciones encomendadas.
- Calidad de trabajo: hace referencia a que tan minucioso resulta el colaborador ante el trabajo realizado.
- Conocimiento del puesto: hace referencia al dominio que el colaborador presente ante las funciones encomendadas en su puesto de trabajo.
- Responsabilidad asistencial: hace referencia al cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos de la institución.
- Eficiencia: hace referencia a la obtención de un objetivo utilizando el menor recurso posible y con el mejor desempeño posible.

Aspectos a mejorar:

- La Licenciada auxiliar de enfermería se compromete a mejorar su disponibilidad en cuanto a la puntualidad ya que esto genera ciertos inconvenientes y malestares en el inicio de sus funciones, así como también incrementará su participación con el equipo de trabajo para así incrementar sus relaciones interpersonales y paralelamente poder aportar positivamente a su equipo de trabajo.

Puntos críticos:

- Disponibilidad. dicho factor hace referencia a la disponibilidad que tiene el colaborador en torno a los requisitos de puntualidad de la organización.
- Trabajo en equipo: hace referencia a la mutua colaboración de las personas con la finalidad de alcanzar un objetivo común.

- Relación interpersonal: hace referencia a la relación existente entre las personas que conforman el equipo de trabajo interactuando entre sí.

Puntuación:

- 98.12%

4.3. Conclusiones.

En el proceso de feed back se observó mucha gratitud y motivación por parte del personal de enfermería de quirófano, pues les halagó mucho saber que la institución tome su función y labores en cuenta para un proceso, que a futuro puede ser instaurado y llevado a cabo en todas las áreas de la Clínica Hospital Santa Inés, pues se sintieron pioneras en la formación de la cultura organizacional. El personal de enfermería manifestó que al inicio del proceso sintieron cierta incomodidad y dificultad el aplicar la herramienta, ya que pensaron que sus cargos podían estar en riesgo, pero luego de conocida y aplicada la evaluación de desempeño manifestaron haber estado a gusto pues pudieron visualizar que ésta traerá beneficios a su desempeño dentro de la Clínica Hospital Santa Inés.

Las enfermeras de quirófano compartieron algunos sentimientos y experiencias con el investigador, tales como la fuerte mezcla de emociones que viven día a día dentro de sus labores con situaciones emocionantes como el nacimiento de un bebé, hasta momentos muy difíciles como la pérdida de una vida; expresaron que dentro de su espacio, es muy agradable que alguien se preocupe por ellas, y las vuelva protagonistas y no se las considere únicamente, como receptoras de sucesos de la vida diaria, sino que les gusta ser miembros activos de su realidad.

El proceso de feed back también se llevó internamente pues se dio un diálogo fortalecedor entre las enfermeras de quirófano, en el cual compartieron sus experiencias y reconocieron sus fortalezas y debilidades

individuales. Con todo esto solicitaron se pidiera al gerente de la institución utilizar constantemente este tipo de herramientas.

Conclusiones Generales.

Una vez terminada la investigación se procede a citar las diferentes conclusiones que se ha logrado obtener luego de estos meses de trabajo:

1. La evaluación de desempeño de ocho factores, fue el instrumento empleado para evaluar el desempeño del personal de enfermería de quirófano de la Clínica Hospital Santa Inés.
2. Se tabuló los resultados de las evaluaciones realizadas, y se pudo observar que el personal de enfermería de quirófano, tiene más debilidades que fortalezas, demostrando que el personal necesita mayor y mejor atención por parte de los directivos.

3. Al no conocer, lo que es y en qué consiste la evaluación de desempeño, los directivos de la Clínica Hospital Santa Inés no pueden encontrar los factores críticos o debilidades de sus colaboradores, restringiendo así la posibilidad de mejorar su desempeño como empresa, como profesionales y como veladores de la salud pública.

4. Los directivos de la casa de salud ven a su personal como su más grande recurso, y es por eso que toman la iniciativa de incursionar en la implementación de herramientas de desarrollo organizacional como es la evaluación de desempeño.

5. La evaluación de desempeño no sólo puede ser desarrollada en los factores que se han trabajado en esta investigación, sino tiene una infinidad de campos de acción, con la finalidad de poder acceder no sólo al área de quirófanos sino a todos los departamentos de la institución.

Recomendaciones.

La recomendación fundamental que se obtiene de esta investigación es que la organización debe incursionar de manera urgente en la aplicación de la herramienta como tal, no sólo en el área de quirófanos, sino con todo su personal. Así mismo debe iniciar un plan de acción que mejore y fortalezca las debilidades encontradas en cada una de los factores evaluados.

Bibliografía.

- MONDY, R. WAYNE. NOE, ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Prentice Hall. México 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México. 2007.
- ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. 2010.
- ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Granica. Buenos Aires. 2010.
- Reglamento Orgánico Funcional. Hospital Santa Inés. Marzo 2009.
- http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf
- http://www.sisantaines.com/sobrenosotros.espx
- http://achpe.org.ec/hospital-santa-ines-cuenca

ANEXOS

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
AREA	FECHA DE INICIO EN EL CARGO	PERIODO HASTA
QUIROFANO		

Cada pregunta esta valorada en una escala de 5 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre se tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
				Calificación Total (Puntos)		
				Total / 100		

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Mónica Campoverde	Coordinadora del Quirofano	6 Junio 2011
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO	6 Junio 2011	11 - Septiembre 2012

SANTA INES

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	4
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	5
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	4
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	4
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	5

Continúa al reverso

59

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	5
				Calificación Total (Puntos)		36
				Total / 100		90%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

Mónica Campoverde
FIRMA DEL EVALUADO

Catalina Aguirre
FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Catalina Aguirre	Jefe Enfermería	1 Marzo 1991
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO	1 Marzo 1991	11 Septiembre 2018

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	4
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	4
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	3
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	4

Continúa al reverso

JGQ

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	4
				Calificación Total (Puntos)		32
				Total / 100		80%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

Catalina Aguirre

FIRMA DEL EVALUADO

Catalina Aguirre

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Sra. Narcisa Torres	Auxiliar de Enfermeria	
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO		14-09-2012

SANTA INES

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	4
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	4
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	5
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	4

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	5
					Calificación Total (Puntos)	35
					Total / 100	87,5 %

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

Mónica Campoverde

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Jade Narcisa Godoy	Enfermera.	
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO		13. 09. 2012

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	4
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	5
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es Indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	4
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	4

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	4
				Calificación Total (Puntos)		34
				Total / 100		85%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

Monica Campoverde

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE	
Monica Gamboverde	Jefe Quirófano		
AREA	FECHA DE INICIO EN EL CARGO	PERIODO HASTA	
QUIROFANO	06 - 03 - 2011	12 - 09 - 2012	

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	4
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	4
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	4
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	4
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	3

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	4
					Calificación Total (Puntos)	31
					Total / 100	77,5%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE	
Jefa Catalina Aguirre	Jefe Enfermeria		
AREA	FECHA DE INICIO EN EL CARGO	PERIODO HASTA	
QUIROFANO			

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	5
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	5
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	5
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	5
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	5
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	5

Continúa al reverso

JG.Q

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	5
				Calificación Total (Puntos)		40
				Total / 100		100%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

Catalina Jaime
FIRMA DEL EVALUADO

Catalina Jaime
FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE	
Lcda. Mónica Campoverde	Jefe Quirofano		
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**	
QUIROFANO	06. 03. 2012	13. 09. 2012	

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	5
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	5
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	5
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	5
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	5
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	5

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	5
					Calificación Total (Puntos)	40
					Total / 100	100%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

Monica Campoverde

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

(3)

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Gina Herrera	Lcda en Enfermeria Quirofano	Abril 1 - 2009
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO	JUNIO - 1 - 2011	SEPTIEMBRE 14 - 2012

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	5
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	4
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	4
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	4
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	4

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	4
					Calificación Total (Puntos)	34
					Total / 100	85%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

Monica Campos

FIRMA DEL EVALUADO

Catalina Aguirre

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE	
Narcisa Godoy			
AREA	FECHA DE INICIO EN EL CARGO	PERIODO HASTA	
QUIROFANO			

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	5
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	4
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	5
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	4

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	4
					Calificación Total (Puntos)	35
					Total / 100	87,5 %

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Gina Heuera		
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO		

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	5
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	5
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	4
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	4
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	5

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	5
					Calificación Total (Puntos)	37
					Total / 100	92,5%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

Monica Campoverde

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Gina Henero		
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO		

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	5
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	5
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	4
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	4
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	5

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	5
					Calificación Total (Puntos)	37
					Total / 100	92,5%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

Monica Campoverde

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Sta Jenny Villa	Auxiliar Enfermería	12 abril / 12
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO	12 abril / 12.	14 / 9 / 12

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	5
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	5
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	5
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	5
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	5
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	5

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	5
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	100
					Calificación Total (Puntos)	40
					Total / 100	100

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Narcisa Torres	Auxiliar Enfermeria	1/05/2012
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO	1/05/2012	14/09/2012

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	5
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	5
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	5
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	5
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	5
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	5
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	5
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	5
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
					Calificación Total (Puntos)	40
					Total / 100	100%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE	
Lcda. Narcisa Godoy	Lcda. en enfermería		
AREA	FECHA DE INICIO EN EL CARGO	PERIODO HASTA	
QUIROFANO			

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	4
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	5
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	5
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	5
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	4
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	5

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	5
					Calificación Total (Puntos)	37
					Total / 100	92,5%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO
METODO DE ESCALAS GRAFICAS

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	PERIODO DESDE
Narcisa Torres	Auxiliar de Enfermeria	01/04/2012
AREA	**FECHA DE INICIO EN EL CARGO**	**PERIODO HASTA**
QUIROFANO	01/04/2012	13/09/2012

Cada pregunta esta valorada en una escala de 7 grados. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne solamente un grado a cada una de las preguntas. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

PREGUNTAS QUE EVALUAN FACTORES DE DESEMPEÑO	GRADOS					PUNTOS
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	5
¿Considera usted que es una persona capaz de cumplir los requerimientos de puntualidad de la empresa.?	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	5
Considera usted que la responsabilidad del colaborador en el cargo es:	Irresponsable	Regularmente irresponsable	A veces es responsable	Regularmente responsable	Responsable	
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	5
Como considera usted la calidad de trabajo de acuerdo al cargo que ocupa.	Deficiente	Limitada	Regular	Buena	Excelente	
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	5
La capacidad de Trabajo en Equipo del Colaborador/a es:	Se opone al trabajo en equipo	Rara vez trabaja en equipo	A veces realiza trabajo en equipo	Frecuentemente trabaja en equipo	Trabaja en Equipo	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	2	3	4	5	5
Piensa que el conocimiento del puesto es:	Deficiente	Limitado	Regular	Bueno	Excelente	
RELACION INTERPERSONAL	1	2	3	4	5	5
El Colaborador/a en el aspecto interpersonal con su grupo o compañeros de trabajo es:	Carece de carisma y respeto	Es poco cortez con los compañeros	Es indiferente con el grupo de trabajo	Relación normal, buen colaborador/a	Estimado y muy respetuoso	
RESPONSABILIDAD ASISTENCIAL	1	2	3	4	5	5
El cumplimiento y conocimiento de normativas y reglamentos del Colaborador / a es:	Se resiste al cumplimiento de las normativas y reglamentos	El cumplimiento de normativas y reglamentos es deficiente	Siempre tiene que recordar el cumplimiento de normativas y reglamentos	Cumple las normas con agrado	Excelente cumplimiento de las normativas y reglamentos	

Continúa al reverso

EVALUACION DE DESEMPEÑO

METODO DE ESCALAS GRAFICAS

EFICIENCIA	1	2	3	4	5	5
En que escala considera se encuentra el Colaborador/a en su desempeño	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
					Calificación Total (Puntos)	90
					Total / 100	100%

Si es necesario realizar alguna aclaración o comentario sobre el colaborador, utilizar el espacio a continuación:

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE DE UNIDAD

FIRMA DEL EVALUADOR 1

FIRMA DEL EVALUADOR 2