



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“La evaluación del desempeño en el Hospital Vicente Corral
Moscoso y su impacto en el clima laboral”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de Magister en
Administración de Empresas**

Autor: Ing. Noriela Maldonado González

Director: Ing. Humberto Jaramillo Granda

Cuenca, Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Dr Oscar Chango, Gerente del Hospital Vicente Corral Moscoso y al Dr. Javier Peralta, Director de la Unidad de Docencia e Investigacion, a mi director de tesis Ing. Humberto Jaramillo Granda por su apoyo y ayuda, y a todas las personas que trabajan en el Hospital Vicente Corral Moscoso y que me colaboraron con su informacion para poder realizar este trabajo de investigacion.

Los criterios emitidos en este Trabajo de Investigación son de exclusiva responsabilidad del autor

Ing. Com. Noriela Maldonado González

RESUMEN

La evaluación de desempeño constituye un instrumento fundamental en la calificación del desempeño de todo empleado público que se encuentra amparado en la Ley Orgánica de Servicio Público, al ser éste un medio que se utiliza para premiar el buen desarrollo de un servidor; o hasta para destituir a un funcionario por su bajo rendimiento.

Este estudio se realizó para determinar si luego de aplicar la evaluación de desempeño hubo afectación en el clima laboral del Hospital Vicente Corral Moscoso, a través de encuestas y entrevistas que se realizaron al personal del hospital.

Se determinó que para los evaluadores, constituye un importante instrumento para el manejo del talento humano, pero que hace falta capacitación y acompañamiento por parte de la Unidad de Talento Humano para la optimización de este recurso.

Para los evaluados también la evaluación de desempeño es un importante medio para conocer su labor dentro de la Institución, teniendo también la percepción de que no se realiza eficientemente. Se encontró a un personal orgulloso y comprometido con la Institución como fortaleza, pero en un ambiente laboral afectado por la falta de reconocimiento de sus actividades, por la falta de capacitación del personal y un nulo plan de carrera e incentivos.

Al final, se recomiendan acciones para mejorar el desarrollo de este subsistema de talento humano en la Institución.

PALABRAS CLAVE

Encuestas

Evaluación de Desempeño

Evaluadores

Evaluados

Ministerio de Salud

Clima Laboral

ABSTRACT

Performance evaluation is a fundamental tool in performance rating of any public employee who is protected by the Organic Law on Public Service, as this is the mean used to reward an employee's good performance; or even to dismiss a staff member for poor performance.

This study was conducted to determine if after applying the Performance Evaluation the work environment at *Vicente Corral Moscoso* Hospital was affected. This information was obtained through surveys and interviews applied to the hospital staff.

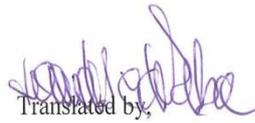
It was determined that this is an important instrument for the evaluators to manage human talent, but it takes training and support from the Human Resource Department in order to optimize this resource.

Performance Evaluation is also an important means for those being evaluated, so as to know how their work within the institution is; and if it is the case, to also know if it is not done efficiently. As strength, we found that the staff is proud and committed to the institution; however the work environment is affected by the lack of recognition of their activities, lack of staff training and a valueless career plan without incentives.

In conclusion, we recommend actions to improve the development of this subsystem at the company's Human Resources.

KEYWORDS: Surveys, Performance Evaluation, Evaluators, Evaluated, Ministry of Health, Work Environment



Translated by,

Lic. Lourdes Crespo

INDICE GENERAL

INDICE DE CONTENIDO

Agradecimiento.....	II
Responsabilidad	III
Resumen.....	IV
Palabras clave	V
Abstract	VI
Índice de Contenido	VII
Índice de Tablas	IX
Índice de Gráficos.....	X
Introducción.....	12
Capítulo 1	13
Materiales y Métodos.....	13
Tabulación y análisis.....	14
Formato encuesta evaluadores	15
Formato encuesta evaluados	17
Capítulo 2: Resultados	20
Marco Teórico de la Evaluación de Desempeño: Definición.....	20
Finalidad de la Evaluación de Desempeño	21
Objetivos de la Evaluación de Desempeño	22
Beneficios de la Evaluación de Desempeño	23
Problemas de la Evaluación de Desempeño	24
Que se debe medir	26
Factores críticos de éxito.....	26
La entrevista de desempeño	29
El clima laboral. Definición.....	30
Componentes del clima laboral	31

La evaluación de desempeño en el MSP	34
Marco Jurídico.....	34
Levantamiento de nivel óptimo de desempeño	35
Responsabilidades.....	35
Procedimiento.....	36
Niveles de Aplicación de la Evaluación de Desempeño	36
Análisis de resultados	37
Escalas de Calificación	37
Efectos positivos.....	37
Efectos negativos.....	38
Inconformidad con la calificación.....	38
Comité de reclamos.....	38
El formato de la evaluación de desempeño	39
La evaluación de desempeño en el Hospital Vicente Corral Moscoso.....	43
Finalidad.....	44
Objetivo.....	44
Levantamiento del nivel óptimo de desempeño	44
Factores críticos de éxito.....	45
La entrevista de desempeño	47
Reclamo de resultados	47
La evaluación de desempeño y el clima laboral	47
Resultados de las Encuestas a evaluadores	48
Resultados de las Encuestas a evaluados	59
Clima Laboral	76
Síntesis de valoraciones e índice de Clima laboral	78
Capítulo 3. Discusión.....	80
Evaluadores.....	80
Evaluados	81

Clima laboral.....	82
Plan de Medidas alternativas que permitan mejorar el clima laboral	84
Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	89

INDICE DE TABLAS

ENCUESTAS EVALUADORES

Tabla 1, Pregunta 1.....	48
Tabla 2, Pregunta 2	49
Tabla 3, Pregunta 3.....	50
Tabla 4, Pregunta 4	51
Tabla 5, Pregunta 5.....	52
Tabla 6, Pregunta 6	52
Tabla 7, Pregunta 7.....	53
Tabla 8, Pregunta 9.....	55
Tabla 09 Pregunta 10	56
Tabla 10, Pregunta 11.....	56
Tabla 11, Pregunta 12	58

ENCUESTAS EVALUADOS

Tabla 12, Pregunta 1	59
Tabla 13, Pregunta 1	60
Tabla 14, Pregunta 3	61
Tabla 15, Pregunta 4	62
Tabla 16, Pregunta 5	63
Tabla 17, Pregunta 6	63
Tabla 18, Pregunta 7	64
Tabla 19, Pregunta 8	65
Tabla 20, Pregunta 9	66
Tabla 21, Pregunta 10	67

Tabla 22, Pregunta 11.....	68
Tabla 23, Pregunta 12.....	69
Tabla 24, Pregunta 13	70
Tabla 25, Pregunta 14.....	71
Tabla 26, Pregunta 15	72
Tabla 27, Pregunta 15	73
Tabla 28, Pregunta 16	74
Tabla 29, Pregunta 17	75
Tabla 30, Pregunta 17.....	76
Tabla 31. Resultado de Encuesta de Clima Laboral Great Place toWork.....	79
Tabla 32. Plan Medidas de Mejora de Clima Laboral – Evaluación de Desempeño.....	86

INDICE DE GRAFICOS

ENCUESTAS EVALUADORES

Gráfico 1, Pregunta 2.....	50
Gráfico 2, Pregunta 3.....	51
Gráfico 3, Pregunta 5.....	52
Gráfico 4, Pregunta 6	53
Gráfico 5, Pregunta 7	54
Gráfico 6, Pregunta 9	55
Gráfico 7, Pregunta 11	57
Gráfico 8, Pregunta 12	58

ENCUESTAS EVALUADOS

Gráfico 9, Pregunta 3	61
Gráfico 10, Pregunta 4	62
Gráfico 11, Pregunta 7	64
Gráfico 12, Pregunta 8	65
Gráfico 13, Pregunta 9	66
Gráfico 14, Pregunta 10	67

Gráfico 15, Pregunta 11	68
Gráfico 16, Pregunta 12	69
Gráfico 17, Pregunta 13	70
Gráfico 18, Pregunta 14	71
Gráfico 19, Pregunta 15	72
Gráfico 20, Pregunta 15	73
Gráfico 21, Pregunta 16	74
Gráfico 22, Pregunta 17	75
Gráfico 23, Pregunta 17	76

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL

INTRODUCCION

En el manejo que actualmente se da al Talento Humano en las Instituciones tanto públicas como privadas, se ha establecido a la evaluación de desempeño como un pilar fundamental, no solo para la comprobación de que la contratación del personal fue la correcta, sino para su seguimiento y desarrollo. A la vez, se utiliza como el instrumento de motivación más importante y su consecuente influencia en el clima laboral de la empresa.

Asimismo, constituye también un mecanismo para que el evaluado conozca cómo es visto su desempeño dentro de una institución, que es lo que ha logrado en la consecución de sus metas, como está siendo observado y reconocido por sus superiores y por otro lado, para saber cuáles son sus falencias, o cuáles son sus deseos de crecimiento a nivel profesional y sus necesidades de desarrollo dentro de la Institución.

Una de las estrategias del Sector Público y del Ministerio de Salud, es manejar al recurso humano como algo que crea valor en las instituciones, por lo que está claro que descuidar la gestión del capital humano y no administrarlo competentemente, es aferrarse a concepciones obsoletas alejadas de la productividad que el mundo de hoy exige.

En el Hospital Vicente Corral Moscoso, la evaluación de desempeño se maneja bajo un formato unificado que por ley tiene que realizarse una vez al año luego del respectivo levantamiento también anual del nivel óptimo de desempeño en los formularios creados para el efecto.

Esta investigación se enfoca en conocer como se está realizando en el Hospital Vicente Corral Moscoso la evaluación de desempeño y en cómo esta evaluación afecta al clima laboral, para ello se levantan encuestas tanto a evaluadores como a evaluados que, completadas con entrevistas, darán una idea de cómo están siendo afectados los diferentes componentes del clima laboral.

El fin de este estudio, es identificar si es que existe en la Institución, influencia en el clima laboral después de aplicado el instrumento; e identificar sus consecuencias tanto para la Institución como para los actores involucrados; y, sobre todo para el ambiente laboral en que se ellos desenvuelven.

CAPITULO 1

MATERIALES Y METODOS

Para realizar esta investigación se escogió al Hospital Vicente Corral Moscoso, Institución Pública que pertenece al Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Está ubicado en la ciudad de Cuenca y es un hospital referente para atención en salud de personas de toda la región Austral.

Este estudio se realizó a todo el personal que trabaja bajo la Ley Orgánica de Servicio Público, que haya sido evaluada en diciembre de 2014, durante el año 2014.

El desarrollo de la tesis se realizará mediante una investigación descriptiva, con la aplicación de las siguientes técnicas:

- Recopilación bibliográfica, a fin de tener una base teórica para fundamentar la investigación.
- Encuestas al personal, para conocer como está siendo evaluado y si esta evaluación influye en los factores del clima laboral
- Encuestas a evaluadores, para saber cómo levantan las evaluaciones
- Entrevistas, a fin de completar la información necesaria para esta investigación. Las entrevistas se harán al Jefe de Recursos Humanos, a la persona encargada de llevar el proceso en el Hospital y a los líderes de procesos, para saber cuáles son sus inquietudes respecto al tema

Para el levantamiento de esta información se procederá a aplicar una encuesta al personal del Hospital Vicente Corral Moscoso el universo es de 503 personas, se hará un muestreo estratificado por Unidad de Gestión y de ahí se encuestará 20% del total de personas.

La población que se incluirá en la investigación es todo el personal que labora en el Hospital Vicente Corral Moscoso y que haya sido seleccionado aleatoriamente, se excluye de este estudio al personal de internos tanto de medicina, como de enfermería y tecnologías, así como a cualquier personal que pertenezca a la institución y a quien no se le realice evaluación de desempeño, o por ser el tiempo menor de un año el que permanecen en la institución, estado que no es representativo para esta investigación. También se excluye al personal de Servicios Generales porque se encuentran bajo el Régimen de Código de Trabajo y no se les realiza Evaluación de Desempeño de acuerdo a lo establecido en la ley.

Los estratos que serán considerados son los siguientes:

- Médicos por Unidad de Gestión
- Enfermeras por Unidad de Gestión

- Tecnólogos Médicos por Unidad de Gestión
- Personal Administrativo, por Unidad de Gestión

Tomando en cuenta la estructura del Hospital basada en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Hospital, publicado en el Registro Oficial No. 339 del martes 25 de septiembre de 2012.

Para ello, la muestra para cada estrato, será escogida al azar, considerando que toda la población tiene la misma probabilidad de ser elegido, de acuerdo al número de personas pertenecientes a cada estrato realizando una afijación proporcional, tomando el primero al azar, y el resto cada cierto número de acuerdo al total de funcionarios de cada Gestión.

Otra encuesta será aplicada al total de los líderes y coordinadores de Departamento que realizan las evaluaciones de desempeño, quienes son un total de 42

Las encuestas serán aplicadas anónimamente y la información contendrá preguntas cualitativas y cuantitativas.

Se guarda absoluta reserva de la información proporcionada a fin de que nadie se sienta afectado ni comprometido éticamente peor aún en su trabajo.

CUANTITATIVAS: para realizar un estudio sistemático de la información.

CUALITATIVAS: a fin de poder tener flexibilidad en la conducción de la investigación y también ser consecuente con la razón de ser de los objetivos de la investigación.

TABULACION Y ANALISIS

Para la tabulación de los datos de las encuestas, se realiza un cuadro de análisis de cada pregunta con las respuestas obtenidas y su representación gráfica para poder visualizar la distribución de las respuestas.

La cuantificación se realiza con el estadístico porcentaje, para analizar el modo de respuesta más frecuente

$\%$ = Tanto por ciento que se encuentra en el total del estudio

F = Número de veces que se repite el dato.

100 = Constante de la muestra

N = Total de Datos.

Por la cantidad de información obtenida, las respuestas serán codificadas y tabuladas en el programa SPSS para su análisis.

Las encuestas aplicadas a evaluadores, tienen por objetivo:

- Establecer si el evaluador está capacitado para elaborar la Evaluación de Desempeño
- Identificar si el evaluador da importancia al tema de evaluación de desempeño
- Identificar si el evaluador tiene el tiempo para poder realizar la evaluación de desempeño
- Determinar si la Evaluación de desempeño se utiliza para cubrir un requisito de la Unidad de Talento humano, o como instrumento para mejorar la administración de talento humano en cada unidad de gestión.

FORMATO

ENCUESTA SOBRE EVALUACION DE DESEMPEÑO

A LOS LÍDERES DE GESTION DEL HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO

ESTE FORMULARIO ES UNA ENCUESTA PARA DETERMINAR SI LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO REALIZADAS AL PERSONAL DEL HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO, INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DE LA ENTIDAD.

EN ESTA ENCUESTA NO SE PIDEN DATOS PERSONALES NI LABORALES, A FIN DE QUE PUEDAN LLENARLOS SIN TEMOR ALGUNO, LA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANONIMA.

1. HACE CUANTO TIEMPO REALIZA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO:
 ____ AÑOS

2. CUANTAS PERSONAS TIENE A SU CARGO? _____

3. RECIBIO USTED CAPACITACION EN EL HOSPITAL PARA REALIZAR
 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO? SI NO

4. CALIFICANDO EN UNA ESCALA, COMO CONSIDERA USTED LA
 CAPACITACION EN EVALUACION DE DESEMPEÑO RECIBIDA EN EL
 HOSPITAL?

MUY COMPLETA	<input type="checkbox"/>	1
COMPLETA	<input type="checkbox"/>	2
INCOMPLETA	<input type="checkbox"/>	3
MUY INCOMPLETA	<input type="checkbox"/>	4

5. HA TENIDO USTED ALGUNA CAPACITACIÓN ADICIONAL EN EVALUAR DESEMPEÑO?

SI

NO

TEMA:

6. CONSIDERA QUE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO ES IMPORTANTE:

MUY DE ACUERDO 1

DE ACUERDO 2

EN DESACUERDO 3

TOTALMENTE EN DESACUERDO 4

7. SI LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE REALIZA A SU PERSONAL NO FUERA OBLIGATORIA? USTED LA REALIZARÍA?

SI

NO

SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA, INDIQUE LA RAZON

8. CONSIDERA USTED QUE, DENTRO DE SUS FUNCIONES, TIENE EL TIEMPO SUFICIENTE PARA REALIZAR LA EVALUACION DE DESEMPEÑO?

SI

NO

SI NO

9. DELEGA USTED A UNA TERCERA PERSONA, A QUE LE AYUDE CON ESTE PROCESO?

SI

NO

SI NO

10. EN CASO DE SER AFIRMATIVO, DICHA TERCERA PERSONA, FUE CAPACITADA POR:

UNIDAD DE TALENTO HUMANO 1

LIDER DE PROCESO 2

CAPACITACION PERSONAL 3

OTRO (ESPECIFIQUE) 4

11. LUEGO DE EFECTUADA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO, REALIZA USTED JUNTO CON EL COLABORADOR A SU CARGO, UNA ENTREVISTA CONJUNTA PARA REVISAR LOS PUNTOS A MEJORAR Y PROGRAMAR LOS PLANES DE CAPACITACION Y MEJORA NECESARIOS (ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION)?

SI NO

12. CONSIDERA QUE SU PERSONAL LUEGO DE RECIBIR SU EVALUACION DE DESEMPEÑO, REALIZA SU TRABAJO:

MUCHO MEJOR	<input type="checkbox"/>	1
MEJOR	<input type="checkbox"/>	2
IGUAL QUE ANTES	<input type="checkbox"/>	3
PEOR	<input type="checkbox"/>	4
MUCHO PEOR	<input type="checkbox"/>	5

GRACIAS POR SU COLABORACION

Las encuestas aplicadas a evaluadores, tienen los siguientes objetivos:

- Establecer si es que el evaluado percibe que al realizar esfuerzos puede superarse en la Institución
- Saber si el evaluado conoce que sus necesidades de capacitación deben ser tomadas en cuenta en la programación anual
- Establecer si existe luego de aplicada la evaluación de desempeño, daños en el ambiente laboral
- Conocer si existe retroalimentación después de aplicado el proceso de evaluación de desempeño

FORMATO

ENCUESTA SOBRE EVALUACION DE DESEMPEÑO AL PERSONAL

DEL HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO

ESTE FORMULARIO ES UNA ENCUESTA PARA ANALIZAR EL EFECTO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL DEL HOSPITAL Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA ENTIDAD.

EN ESTA ENCUESTA NO SE PIDEN DATOS PERSONALES NI LABORALES, A FIN DE QUE PUEDAN LLENARLOS SIN TEMOR ALGUNO, LA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANONIMA.

1. CUANTAS PERSONAS TRABAJAN EN SU DEPARTAMENTO:

2. CONFIA USTED EN LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA:

LIDER SI NO

COMPAÑEROS SI NO

3. CONSIDERA QUE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO ES IMPORTANTE?

SI NO

4. ESTA CONFORME CON EL RESULTADO DE SU EVALUACION DE DESEMPEÑO

SI NO
PORQUE

5. SI USTED ESTUVO INCONFORME CON EL RESULTADO DE SU EVALUACION DE DESEMPEÑO, REALIZO EL RECLAMO RESPECTIVO A SU EVALUADOR?

SI NO

6. EN CASO DE NO HABER RECLAMADO, POR CUALES DE LAS SIGUIENTES RAZONES NO RECLAMÓ?:

TEMOR A CONSECUENCIAS 1

DESCONOCIMIENTO DE QUE SE PUEDE RECLAMAR 2

NO LE INTERESA 3

OTRO ESPECIFIQUE _____ 4

7. SE SIENTE COMPROMETIDO CON LA INSTITUCION?

SI NO

8. SE SIENTE MOTIVADO LUEGO DE RECIBIR LOS RESULTADOS DE SU EVALUACION DE DESEMPEÑO?

MUY MOTIVADO 1

MOTIVADO 2

DESMOTIVADO 3

MUY DESMOTIVADO 4

9. DURANTE EL ULTIMO AÑO, HA REALIZADO ALGUNA ACTIVIDAD QUE SU JEFE NO LO HAYA RECONOCIDO Y DETALLADO EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO?

SI NO

10. CONOCE USTED QUE SU JEFE INMEDIATO, LUEGO DE QUE EL EMPLEADO RECIBA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO, DEBE TENER UNA ENTREVISTA CONJUNTA PARA REVISAR LOS PUNTOS A MEJORAR Y PROGRAMAR LOS PLANES DE CAPACITACION Y MEJORA NECESARIOS (ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION)?

SI NO

11. SU EVALUADOR Y USTED HAN REALIZADO LA ENTREVISTA DE DESEMPEÑO?

SI NO

12. CONSIDERA QUE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO REFLEJA:

SU RELACION DE TRABAJO CON SU INMEDIATO SUPERIOR

SU DESEMPEÑO EN LA INSTITUCION

13. EN BASE AL RESULTADO DE SU EVALUACION DE DESEMPEÑO. HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACION EN EL TRABAJO POR PARTE DEL HOSPITAL EN EL ULTIMO AÑO?

SI NO

14. EN BASE AL RESULTADO DE SU EVALUACION DE DESEMPEÑO, HA SIDO PROMOVIDO EN SU TRABAJO, EN EL ULTIMO AÑO?

SI NO

15. CONOCE USTED CUALES SON LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE:

LA INSTITUCION

SI

NO

LA UNIDAD A LA QUE PERTENECE

SI

NO

16. TIENE ORGULLO POR EL TRABAJO QUE USTED REALIZA

SI NO

17. SE SIENTE A GUSTO AL TRABAJAR CON:

LIDER

SI

NO

COMPAÑEROS

SI

NO

CAPITULO 2

RESULTADOS

MARCO TEORICO

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

DEFINICION

La evaluación de desempeño tiene fundamentación teórica en estudios como los que realizó (FLEISHMAN, 2010) quien indica que la evaluación de desempeño es “Una combinación de conocimientos, destrezas, capacidades, motivaciones, creencias, valores e intereses”¹

Este concepto menciona la preparación académica, las habilidades y aptitudes que puede tener una persona para determinado cargo, más no específica cómo serán medidos dichos parámetros.

La definición de (COOPER, 2010) va un poco más allá y menciona que es “Un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas que afectan la mayor parte de un trabajo; que correlacionan con el rendimiento en el trabajo; que pueden ser medidas contra estándares bien aceptados; y que pueden ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo”²

En esta definición se incorporan variables como la medición y la facultad de establecer planes de capacitación y desarrollo del evaluado.

Según (DESSLER, 2010) en su libro Administración de Personal, define que la evaluación de desempeño es “calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación indica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por encima de la media”³

¹Fleishman, E. A. 2010. *Development of prototype occupational information network content model*. Utah: Department of Employment Security.

²Baguel, Angel. (2012). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Ediciones Díaz de Santos.

³Dessler, Gary. 2010. *Administración de Personal Octava Edición*. México: PEARSON EDUCACION.

En este concepto se puede ver que ya menciona el establecimiento de metas medibles y la retroalimentación que se debe hacer con el evaluado, luego del levantamiento de la Evaluación de Desempeño, hablando ya del instrumento como un motivante para mejorar.

Una vez que se tiene clara la conceptualización, es necesario saber ahora cuál es la razón de ser de la evaluación de desempeño, el por qué en la Administración de los Recursos Humanos se utiliza esta herramienta como parte estratégica de la consecución de los objetivos empresariales.

(DESSLER, 2010) dice que “se evalúa el desempeño por cuatro razones: primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos, segunda, ofrecen la posibilidad de que el jefe de las divisiones operativas y un subordinado repase la conducta laboral del subordinado, tercera la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras y por último las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo”⁴.

De acuerdo a todo lo citado, la Evaluación de Desempeño encierra todo un conjunto de factores que ayudan a que los objetivos de trabajo de todas las personas que forman parte de una Institución, estén encaminados con los objetivos organizacionales y cuáles son las herramientas que dichas personas deben tener para conseguirlos.

El problema está en cómo, conociendo los objetivos de cada puesto, se puedan levantar actividades que lleven más que a la consecución de las metas, a definir tareas que se puedan evaluar con números ya que muchas veces, factores externos pueden ser los que influyan en llegar a ese número definido, cambiando totalmente la objetividad que debe tener en principio una evaluación de desempeño, y peor aun cuando se valoran habilidades y destrezas, factores aún más difíciles de evaluar paraméricamente.

FINALIDAD

La finalidad de la evaluación de desempeño según (Reis, 2007)⁵ es “mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa”.

En el blog Psicología y Empresa (Cuevas, 2011) se recoge algunos puntos importantes sobre la finalidad de la evaluación de desempeño⁶, entre ellos:

⁴ Dessler, Gary. 2010. *Administración de Personal Octava Edición*. México: PEARSON EDUCACION.

⁵ Reis, Paulo. 2007. *Evaluación de desempeño*. Madrid: Verlag Dashöfer Ed.s Prof.s.

⁶ Cuevas, Carlos. 2011. *Psicología y Empresa*. (en línea) de <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-Ddesempeno.html> fecha de consulta: 29 de marzo de 2015.

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.
- Actualizar las descripciones de los puestos

La evaluación de desempeño sirve para varios objetivos en la administración de talento humano, es decir, no solo para evaluar productividad, sino también para establecer planes de vida y de carrera de los trabajadores, capacitación necesaria, sistemas de promoción e incentivos y sobre todo para medir como está el clima laboral en la empresa.

Además, el estado óptimo que se busca, implica obtener un buen nivel de desempeño del equipo de trabajo que se tiene a cargo, un buen desempeño, significará que se están cumpliendo con los objetivos planteados, por el contrario, un bajo desempeño, significará que hay que establecer correctivos para llegar a las metas propuestas

OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño tiene varios objetivos tanto para la organización como para los evaluadores y los evaluados.

(CHIAVENATO, 2009) Indica que la evaluación de desempeño no solo responde a las opiniones sobre el comportamiento de las personas, sino que debe responder a encontrar las causas de dicho comportamiento. “Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.”⁷

⁷Chiavenato, Idalberto. 2009. Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

El diseño de la evaluación de desempeño que se aplique en una empresa, hará que se logren beneficios para los actores del sistema de recursos humanos, entre ellos se genera:

Según (CHIAVENATO, 2009), para cumplir con los objetivos de evaluaciones de desempeño, se obtendrán los siguientes beneficios:⁸

BENEFICIOS PARA EL GERENTE COMO PARA EL ADMINISTRADOR DE PERSONAS

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño

BENEFICIOS PARA LA PERSONA

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

⁸ Chiavenato, Idalberto. 2009. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

PROBLEMAS EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Los problemas en la evaluación de desempeño pueden darse en ambos actores, es decir tanto para los evaluadores como para los evaluados. Para los evaluadores se dan problemas generalmente por la necesidad de capacitación en el tema, por conocer cómo medir actividades y el cómo definir los alcances de cada parámetro de la calificación.

Para el evaluado los problemas se darán en que la mayoría de veces la percepción es de que su calificación siempre pueda tender a ser excelente, o problemas al compararse con su par de labor, generando malestar si es que la nota que recibió no es la que espera.

(DESSLER, 2010), En su libro Administración de Personal, detalla cuales son los 5 factores que afectan a la evaluación⁹:

1. CARENCIA DE NORMAS

Sin normas no pueden haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento de desempeño.

Las normas poco claras se dan cuando no hay definición de las características para evaluar, por ejemplo, para una persona "sobresaliente" puede tener una definición que para otra no, dando como resultado discrepancias y subjetividad del evaluador.

2. LOS CRITERIOS IRRELEVANTES Y SUBJETIVOS

Deberían establecerse los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurar que estos se relacionen con el trabajo.

En la definición de las metas, deben tomarse en cuenta las actividades más relevantes para ser medidas y no perderse en otras que no se relacionan con el cargo y sus objetivos

3. CRITERIOS POCO REALISTAS

Los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son racionales, pero que representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.

⁹Dessler, Gary. 2010. Administración de Personal Octava Edición. México: PEARSON EDUCACION.

4. MEDIDAS DE DESEMPEÑO MALAS

La objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento.

5. ERRORES DEL EVALUADOR

Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios, el efecto de halo, el error constante, la tendencia central y el temor a la confrontación

EFECTO DEL HALO

Se da cuando el evaluador califica a un subordinado en una característica y sesga las calificaciones de ese evaluado sobre otras características, por ejemplo, un subordinado que tiene iniciativa, califica excelente en este aspecto y a las otras características las considera igual, o al contrario un trabajador que no trabaja en equipo, evalúa deficiente en esa característica y a las otras también las estima mal.

ERROR CONSTANTE

Es cuando se comete un error que al comparar con la autoevaluación, genera una diferencia importante

TENDENCIA CENTRAL

Cuando el evaluador califica a todos sus subordinados por igual, criterio que por ejemplo pueden tener algunos evaluadores para no tener problemas con su personal.

RIGOR O INDULGENCIA

Califica a los trabajadores con todo el rigor (todo mal) o con indulgencia (todo bien), sin analizar realmente cuál es su verdadero desempeño, a fin de lo tener confrontación.

6. MALA RETROALIMENTACION AL EMPLEADO

Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación de desempeño sea eficaz.

7. COMUNICACIONES NEGATIVAS

El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad defensiva y un sistema contrario al desarrollo.

8. INCAPACIDAD PARA APLICAR DATOS DE EVALUACION

La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones de desempeño. El uso y apreciación de criterios múltiples, así como la frecuencia de la evaluación, presentan también problemas.

QUE SE DEBE MEDIR

En todas las empresas es necesario medir el desempeño de los trabajadores, siendo ya esta una premisa definitivamente necesaria y fundamental. Es por eso que hoy en día, lo que se busca optimizar es definir qué es lo que se debe medir. (CHIAVENATO, 2009) indica que la preocupación de las empresas se centra en la medición, evaluación y monitoreo de cuatro aspectos centrales:¹⁰

- Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica
- Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Para que la finalidad de la evaluación de desempeño se cumpla, es necesario que ciertos factores críticos de éxito estén dados en la empresa, que existan las condiciones y el compromiso de la gerencia para que todos los mecanismos necesarios para un correcto sistema de desempeño funcione, entre ellos los mencionados por (REIS, 2007)¹¹

- a) Cultura organizacional favorable / Comunicación eficaz jefes-subordinados
- b) Utilidad por la Dirección, Jefes, Subordinados
- c) Coherencia con otros instrumentos de la Dirección de Talento Humano
- d) Presupuesto que soporte las decisiones de premio
- e) Diseño de funciones favorables a la evaluación
- f) Conducción del proceso de concepción e implantación
- g) Apoyo a los evaluadores

¹⁰Chiavenato, Idalberto. 2009. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

¹¹Reis, Paulo. 2007. *Evaluación de desempeño*. Madrid: Verlag Dashöfer Ed.s Prof.s

a) **Cultura organizacional favorable/ Comunicación eficaz jefes- subordinados**

Cuáles son las tareas que deben ser desarrolladas por la empresa para alcanzar las metas definidas. La definición de la misión de la empresa (valores, razón de su existencia) la construcción del plan estratégico global (objetivos a corto, medio y largo plazo) y el camino crítico para alcanzarlos

Todas las metas establecidas en el nivel óptimo de desempeño a ser evaluados de cada una de las personas que trabajan en una empresa, deben estar alineados a los objetivos tanto departamentales como empresariales, ayudando a cumplir la misión de la empresa.

b) **Utilidad por la Dirección, Jefes, Subordinados**

Utilidad percibida por la Dirección

- Diseño de estructuras retributivas
- Perfeccionar sistemas de gestión y desarrollo de carreras
- Diagnosticar necesidades de información
- Reforzar motivación y mejorar comunicación vertical
- Validar criterios de selección

Es importante que un mejor desempeño sea retribuido a través de un plan de incentivos, de promociones dentro de la empresa.

Además en la entrevista de desempeño se puede comunicar que se puede hacer para mejorar las necesidades de capacitación, trabajo en equipo, niveles de motivación y clima laboral.

Asimismo, sirve como una revisión para validar si en el proceso de selección estuvo adecuadamente encaminado a la necesidad requerida.

Utilidad percibida por los jefes

- Mejorar la objetividad en la apreciación y recompensa de los subordinados
- Conocer y aprovechar mejor el potencial del equipo
- Reforzar la orientación a objetivos
- Mejorar la comunicación con los subordinados

Los jefes se capacitarán para que la calificación en la evaluación sea lo más objetiva posible, a fin de reconocer el mejor desempeño del capital humano con que cuenta y poderlo ubicar donde mejor pueda desempeñarse y lograr los objetivos.

Utilidad percibida por los subordinados

- Mejorar el conocimiento sobre lo que la empresa valora en su trabajo
- Mejorar la noción de puntos fuertes y débiles
- Mayor implicación personal en la mejora de su desempeño
- Tener una oportunidad de comunicarse franca y directamente con el jefe directo
- Tener una oportunidad de desarrollo personal y de progresar en la carrera

Los subordinados deben tomar también en cuenta a la evaluación de desempeño para conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, en que campos puede mejorar y cuál es el reconocimiento que la empresa hace a su esfuerzo profesional.

c) Coherencia con otros instrumentos de la Dirección de Talento Humano

Todo el subsistema de Evaluación de Desempeño debe estar fundamentado primeramente en el Manual de Funciones e indicadores de gestión y debe estar relacionado con los otros subsistemas de Talento Humano, como la formación y desarrollo, incentivos, planes de vida y carrera y su correspondiente mejora salarial y otros incentivos.

d) Presupuesto que soporte las decisiones de premio

El tipo de recompensa para quien es evaluado es la “piedra de tope” de un proceso de evaluación de desempeño, es decir la expectativa recae necesariamente sobre el tipo de recompensa que la empresa será capaz de retribuir.

A un mejor desempeño se dan mejores retribuciones tanto económicas como de capacitación o cualquier otro mecanismo que la empresa utilice para premiar a su personal al mejorar su nivel de desempeño

e) Diseño de funciones favorables a la evaluación

Las funciones deben ser diseñadas en un sentido favorable al dominio de las competencias técnicas y las dimensiones del comportamiento necesarias para ejecutarlas con éxito, partiendo de la misión de la empresa, alineándolo con la misión y los objetivos departamentales y luego con los objetivos individuales y de cada función y puesto, retroalimentarlos y establecer los correctivos necesarios.

f) Conducción del proceso de diseño e implementación / Apoyo a los evaluadores

Para que la evaluación de los colaboradores sea objetiva y equitativa es necesario que el evaluado y los evaluadores conozcan

- Cultura de desempeño
- Identificación de las funciones
- Gestión por objetivos

- Evaluación de Desempeño
- Gestión de la remuneración, de la carrera y de la formación
- Cuáles son los objetivos estratégicos del negocio
- Cuáles son los objetivos del departamento o unidad de negocio
- Cuáles son los objetivos individuales de los colaboradores
- Cuáles son los parámetros de evaluación, lo que equivale a decir cómo va a ser medido
- El calendario de los resultados que se espera de los evaluados y cuando va a ser evaluado

Es decir alinear objetivos y metas dentro de todos los niveles de la organización para un correcto desarrollo del Subsistema de Evaluación de Desempeño.

LA ENTREVISTA DE DESEMPEÑO

Luego de levantar el nivel óptimo, de realizar la evaluación de desempeño, es necesario que el líder comunique cual fue el resultado obtenido en la evaluación. Muchas empresas no culminan con este paso, siendo el más importante porque es la parte que da a conocer al evaluado, como está en su rendimiento, en la consecución de sus metas y los puntos a mejorar, planes de capacitación e incentivos.

Según (CHIAVENATO, 2009), los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son¹²:

- Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista da al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad, así como comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrán desempeñarse bien cuando todos los participantes las comprendan.
- Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (retroalimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados. Muchas veces, el evaluado considera que trabaja bien o tiene una idea distorsionada respecto del desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados
- Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo

¹²Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.

- Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones por la que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para desarrollar relaciones humanas fuertes y sólidas.
- Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada. El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño al nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

La entrevista de desempeño debe ser estructurada de tal manera que las personas se sigan motivando en su trabajo, Hay que realizarla con tacto ya que muchas veces, se puede afectar la susceptibilidad del evaluado y sobre todo los objetivos que se tenga sobre el mismo. Es un instrumento para comunicar oportunidades de mejora, no para ningún otro fin.

EL CLIMA LABORAL

DEFINICION E IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

Según (BERBEL, 2011) el concepto de clima laboral se divide en dos grandes tendencias;¹³

1. Pone el peso en factores organizacionales – visión más objetiva – las características más relevantes son que el clima:
 - a. Es externo al individuo
 - b. Rodea al individuo,pero es distinto de las percepciones
 - c. Existe en la realidad organizacional
2. Pone el peso en factores individuales o psicológicos – visión más subjetiva. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interrelaciones entre los individuos que integran la organización.

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla una empresa y como las personas que trabajan en ella lo perciben. Puede generar diferentes reacciones entre todo el personal

¹³Berbel, Gaspar. 2011. *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

como por ejemplo: motivación o falta de ella, comunicación fluida o problemas de comunicación, es decir influye en el comportamiento de las personas y en su desempeño laboral, influyendo también en el interés que una persona tenga en desarrollar su trabajo.

Para (BAGUEL, 2012) El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima laboral en la organización cuando una persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario puede ocurrir que un trabajador esté insatisfecho por carencias en el trabajo.¹⁴

El clima laboral es el reflejo de cada empresa, de su ambiente, de su entorno, de las personas que la conforman de su misión, de su visión y de sus valores organizacionales.

El autor también refiere que hay microclimas, es decir entornos en un departamento que pueden ser diferentes en otros departamentos, realidades que dependen de cómo son conducidos y si las personas que trabajan en ellas son tomadas o no en cuenta en sus aportes laborales, generando buenos y malos climas laborales.

COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL

Como se había indicado anteriormente, el clima laboral depende tanto de factores organizacionales como individuales y la manera de cómo estos dos factores se complementan en el entorno laboral, el clima en los empleados se mide por su nivel de satisfacción y en la organización el clima laborar per se.

Los componentes del clima laboral según (Rodríguez, 2012) son: ¹⁵

- **COMPONENTES INDIVIDUALES**

- Motivación
- Actitudes
- Percepciones
- Valores
- Aprendizajes
- Personalidad

- **COMPONENTES INTER/INTRA GRUPALES**

¹⁴Baguel, Angel. 2012. *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Ediciones Díaz de Santos.

¹⁵RODRIGUEZ, L. d. (2012). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC Editorial.

Grupos formación/información
Normas grupos
Conexión
Roles / Estatus

- COMPONENTES JERARQUICOS

Esfuerzos
Estilo de mando
Poder organizativo
Nivel de influencia

- COMPONENTES ORGANIZATIVOS

Estructura
Organización
Puesto laboral

- COMPONENTES FUNCIONALES

Remuneración
Comunicación
Evaluación de Desempeño
Selección
Formación

- COMPONENTES DE LA TAREA

Cantidad
Calidad
Diversidad

En esta investigación lo que se trata de relacionar es como el componente funcional de Evaluación de Desempeño, afecta al clima laboral de la organización, es decir el nivel de satisfacción del empleado con este instrumento de medición de desempeño. Identificar además si el crecimiento de las Instituciones, crecen con su personal y la consecuente obtención de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El clima laboral es un recurso que existe en las empresas y que muchas veces no es tomado en cuenta, pero que es tan valioso porque en el se sustentan los valores institucionales, es un valor agregado que fortalece a las empresas, es por eso que existen muchos mecanismos hoy en día de medir este clima laboral para determinar cómo está el ambiente, que correcciones y que adecuaciones se tienen que hacer para mejorar y lograr esa ventaja competitiva que puede significar el trabajar en este tema y a su vez se vea reflejado en el servicio que las empresas prestan.

El clima laboral es importante porque en base a este parámetro, se puede medir el nivel de compromiso que un subordinado pueda tener, el grado de satisfacción, de motivación. Para la empresa es importante también porque el desarrollo de su personal se refleja en el mayor resultado que se obtenga de su labor.

Las expectativas que tiene un subordinado y las que tiene su empleador pueden cambiar en el tiempo por lo que es importante tomar en cuenta este particular y mantener el nivel de expectativa de ambos creciente, ya sea porque el subordinado se ha capacitado en temas nuevos y puede aportar a nuevos enfoques, pero siempre esperando el reconocimiento del jefe en valorar su trabajo, su esfuerzo y en consecuencia con un mejor nivel de remuneración. Contrariamente si no existe este acuerdo de crecer – crecer, la expectativa del subordinado decaerá ocasionando el consecuente daño en el clima laboral.

La satisfacción del empleado en una empresa está ligada con las expectativas, partiendo por cubrir sus necesidades básicas, siguiendo con la necesidad de mejorar su salario y de recibir cualquier tipo de incentivos, convirtiéndose en algo constante, cambiante con el tiempo que haga que el trabajador se sienta comprometido y orgulloso de su trabajo.

El nivel de compromiso de un empleado dependerá mucho de cuán satisfecho esté. El nivel de lealtad se reflejará en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Todos estos recursos son cada vez más difíciles de alcanzar, lo importante es mantener al personal involucrado en el crecimiento de la empresa, cuando se sienta orgullo por el trabajo que se realiza, se sienta motivado a alcanzar el objetivo para el cual la empresa este encaminada.

La medición del clima laboral es necesaria hacerla para con los resultados obtenidos poder realizar cambios oportunos y precisos para mejorarlo, siempre con el compromiso de los líderes y de los niveles gerenciales, quienes son los que emprenderán las correcciones necesarias y realizarán las actividades y establecerán las metas para el cambio, resaltando la cultura organizacional. El cambio del clima organizacional es siempre posible, lo importante es que ese cambio sea duradero en el tiempo.

El compromiso de los líderes es importante porque así exista un buen clima laboral es importante que la relación con los líderes sea buena y que el líder tome en cuenta que expectativas, motivaciones y niveles de lealtad que tiene su grupo, siendo la primera persona llamada a tener la iniciativa para identificar, reconocer y fortalecer los valores de sus subordinados, cubrir sus necesidades y encaminarlos a la consecución de sus objetivos tanto individuales como grupales.

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR

MARCO JURIDICO

La evaluación de desempeño se realiza basada en la Resolución No. SENRES-2008 000038 del 5 de marzo de 2008¹⁶, la cual resuelve emitir la norma técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, en donde en los Art. del 1 al 25 se detalla cómo se debe dar inicio a la Evaluación al personal del servicio público ecuatoriano acogido bajo la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de Remuneraciones del Sector Público.

Es por eso que desde mayo de 2008 se empezó a levantar la información de desempeño de todos los servidores públicos, a cargo del SENRES, cumpliendo con todo el articulado de dicha resolución, hasta la actualidad en donde el Ministerio de Relaciones Laborales es quien maneja este proceso.

En el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública, en el Art. 2: Objetivos estratégicos, el Objetivo 4 menciona¹⁷: “Involucrar a los profesionales en la gestión del hospital, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso con la misión del hospital...La Unidad Responsable es la Unidad/ Gestión de Talento Humano cuya misión es: Administrar, seleccionar y desarrollar el talento humano del Hospital, garantizando su desarrollo constante mediante una verdadera capacitación, bienestar social y seguridad, con el fin de potencializar las habilidades y capacidades de su personal en cumplimiento a la ley, reglamentos, normas, políticas y otros documentos legales vigentes.”

Dentro de los productos y servicios que allí se enumeran están:

...“n. Informes de evaluación de desempeño del personal del Hospital; ... v. Plan de evaluación del desempeño e informe de ejecución; w. Plan de medición del clima laboral y cultura organizacional del nivel nacional;..”

Por lo que dando cumplimiento a lo establecido en la Ley y junto a lo establecido en el Estatuto descrito, la evaluación de desempeño en el Ministerio de Salud Pública y específicamente en el Hospital Vicente Corral Moscoso, se realiza una vez al final de cada

¹⁶ Resolución No. SENRES-2008 000038 del 5 de marzo de 2008.

¹⁷ ACUERDO MINISTERIAL No. 00001537 publicado en el Registro Oficial No. 339 del martes 25 de septiembre de 2012

año basado en el levantamiento del nivel óptimo de desempeño que se ejecuta a principio de año, a excepción de aquellos que hubieren tenido la calificación de regular e insuficiente¹⁸

El Ministerio de Relaciones Laborales para este procedimiento cuenta con el formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO, que es el formulario para la evaluación de desempeño por competencias para uso del jefe inmediato.

El jefe inmediato es quien ejecuta las normas, procedimientos y políticas para realizar la evaluación de desempeño en los plazos que establezca la Unidad de Talento Humano, comenzando por el levantamiento de nivel óptimo.

LEVANTAMIENTO DE NIVEL ÓPTIMO DE DESEMPEÑO

En el Art. 8 de la norma técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, dice que “Para levantar la información constante en el nivel óptimo de desempeño de cada colaborador, es necesario que las actividades que realicen o los productos que se requieran para obtener resultados que al final del periodo de evaluación se definan como meta”.

En el Art. 14 se indica cómo identificar estos parámetros y llenar la información requerida en el formulario MRL-EVALU-01, que será la base para la posterior Evaluación de Desempeño.

La misma norma técnica detalla los conceptos necesarios para poder realizar el levantamiento del nivel óptimo de desempeño como:

“Indicadores de gestión del puesto: que indica los parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos”¹⁹

RESPONSABILIDADES

DE LOS JEFES INMEDIATOS

- Establecer el nivel óptimo de desempeño en Coordinación con la Unidad de talento humano
- Evaluar de acuerdo al plan y cronograma establecidos
- Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los servidores con relación a los niveles esperados
- Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de los servidores a su cargo
- Evaluar periodo a prueba en caso de ingresos por concursos de méritos y oposición²⁰

¹⁸Art. 217 y 218 del Reglamento General de la LOSEP

¹⁹Instructivo MRL-EVAL-01

DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

- Establecer la Nómina de evaluadores y evaluados con los responsables de cada unidad.
- Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos.
- Notificar los resultados de la evaluación a los servidores en el término de 8 días, contando a partir de la coordinación de los resultados
- Consolidar los resultados de la evaluación en el periodo establecido y remitir a la Dirección Nacional de Talento Humano
- Elaborar el acta de comité de apelaciones, recibir, procesar y notificar en el término de 5 días el informe de reclamos al comité
- Convocar y asesorar al comité de apelaciones de la evaluación
- Notificar los resultados de la recalificación al servidor en el término de 8 días con la resolución correspondiente.²¹

PROCEDIMIENTO

Este consta de 6 pasos:

1. Se definen las actividades, indicadores, metas y competencias requeridas mediante el formato de nivel óptimo establecido.
2. Se difunde el programa de evaluación.
3. Se realiza el entrenamiento a evaluadores
4. Se aplica la evaluación a todos los servidores y servidoras contratados bajo el Régimen de LOSEP
5. Se analizan los resultados
6. Se realiza la retroalimentación y seguimiento de los resultados obtenidos por el periodo enero-diciembre de cada año.²²

NIVELES DE APLICACIÓN DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño se realiza en dos niveles de aplicación: evaluadores y evaluados.

Los evaluadores: la evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior o autoridad nominadora. En caso de renuncia, remoción o ausencia permanente de jefe inmediato o responsable de la unidad interna, a quien le corresponde

²⁰Art. 8 Norma Técnica de evaluación de desempeño

²¹Art. 11 Norma Técnica de evaluación de desempeño

²²Art. 13 Norma Técnica de evaluación de desempeño

evaluar será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

Si el evaluado tiene un cambio administrativo, traslado o traspaso el jefe inmediato deberá evaluarlo por el periodo que estuvo prestando sus servicios no menor a tres meses. En caso de que el servidor evaluado tome vacaciones, se encuentre con periodo de maternidad o por cualquier otro motivo se encuentre ausente durante el mes en que se aplicó la evaluación, el evaluador deberá anticiparse y aplicar la evaluación de desempeño. Los evaluados: el evaluado deberá estar prestando sus servicios por un lapso mínimo de tres meses. Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades dentro del periodo de evaluación, serán evaluados por los responsables de esas unidades y los resultados serán promediados convirtiéndose así en una calificación final.

Los servidores que se encuentren en comisión de servicios, deberán ser evaluados en la entidad que están prestando sus servicios²³.

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION

La Unidad de Administración de Talento Humano deberá notificar los resultados a los servidores y evaluados en un periodo máximo de 8 días posteriores a la obtención de las evaluaciones, utilizando el formato establecido.

ESCALAS DE CALIFICACION

Excelente: la persona obtiene un resultado igual o superior a 90.5% supera los objetivos y metas programadas²⁴

Muy bueno: corresponde a la calificación obtenida entre 80,5 y 90,4%, es decir que el servidor cumple con los objetivos y las metas programadas

Satisfactorio: Es la calificación obtenida entre 70,5 y 80,4% el servidor mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad.

Regular: resultado entre 60,5 y 70,4 esta calificación corresponde al mínimo aceptable de productividad.

La calificación de Insuficiente corresponde al porcentaje igual o inferior a 60,4% es decir que la productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.²⁵

EFECTOS POSITIVOS

A los servidores que reflejen una excelente rendimiento laboral se les deberá dar un reconocimiento para que mantengan su nivel de desempeño alto. A las y los servidores que

²³Art. 20 Norma Técnica de Evaluación de Desempeño

²⁴ Art. 22 Norma Técnica de Evaluación de Desempeño

²⁵Art. 221 Reglamento a la LOSEP

hayan obtenido una calificación correspondiente a muy bueno o satisfactorio, se les deberá estimular para que superen su nivel de rendimiento laboral.²⁶

EFFECTOS NEGATIVOS

En cuanto a los efectos negativos, a los servidores con nombramiento que reflejen un rendimiento laboral equivalente a regular, se les deberá aplicar una segunda evaluación después de 3 meses y si obtiene un resultado igual o inferior, deberá ser destituido mediante sumario administrativo.

A los funcionarios con nombramiento que reflejen un rendimiento laboral equivalente a insuficiente, se les deberá aplicar una segunda evaluación después de dos meses, si obtiene el mismo resultado, deberá ser destituido mediante sumario administrativo, y; si tiene una calificación correspondiente a regular se le deberá evaluar después de 3 meses²⁷

INCONFORMIDAD CON LA CALIFICACION

El servidor que no se encuentre conforme con el resultado de su evaluación, deberá presentar el reclamo en el formato establecido ante la Unidad de Talento Humano dentro del término de 3 días posteriores a la comunicación oficial de los resultados.

El formato está dividido en tres partes: Datos institucionales, datos personales e Informe. En la primera parte el servidor deberá detallar los puntos de divergencia entre la calificación de la evaluación y los productos presentados. En la segunda deberá mencionar los documentos de respaldo y adjuntarlos al informe²⁸

COMITÉ DE RECLAMOS

El Comité de reclamos está conformado por tres integrantes: La máxima autoridad o su delegado, con voz y voto dirimente, El responsable de la Unidad de Administración de Talento Humano o su delegado, quien actuará como Secretario, con voz y un solo voto, y el Jefe Inmediato Superior, con voz y sin voto.

Los integrantes mencionados deberán conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores, en el término de 15 días a partir del día siguiente de recibir el informe de apelaciones por parte de la Unidad de Talento Humano. Posteriormente deberán elaborar el Acta Resolutiva de la Reclamación y notificará al servidor, a la Unidad Administrativa de Talento Humano, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

²⁶ Art. 23 Norma Técnica de Evaluación de Desempeño

²⁷ Art. 222 Reglamento de la LOSEP, literal B y C

²⁸ Art. 20 Norma Técnica de Evaluación de Desempeño

Se deberán establecer la cantidad de Comités que sean necesarios acorde a la realidad institucional, es decir que, cada unidad debe realizar este proceso, e informar a la Unidad Administrativa de Talento Humano correspondiente, para que haga un seguimiento del mismo y posteriormente elabore y entregue el informe a los responsables del subproceso de evaluación de desempeño en planta central²⁹

EL FORMATO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Para cumplir con la Evaluación de Desempeño se utiliza el formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO en el que consta:

En la primera parte constan todos los datos del servidor: apellidos y nombres del servidor evaluado, denominación del puesto que desempeña, título o profesión, apellidos y nombres del jefe inmediato (evaluador), periodo de evaluación (desde-hasta)

Luego viene la parte que comienza con la evaluación de las 5 actividades del puesto:

1. Indicadores de gestión del puesto

En donde se detalla el número de actividades relacionadas al puesto, se valora con un factor del 60%

En este punto se debe describir las actividades que realiza el servidor evaluado, el indicador que mide el alcance de dicha actividad y la meta del periodo evaluado de acuerdo a la información registrada previamente en el levantamiento de nivel óptimo. Luego de este paso el evaluador deberá completar la columna cumplidos de manera cuantitativa, es decir, colocar el número real que dio como resultado del indicador establecido en relación a la meta planificada. Las columnas relacionadas a porcentaje de cumplimiento y el nivel de cumplimiento son calculadas automáticamente por el formulario de acuerdo a la escala de evaluación establecida. Posterior a ingresar estos datos el formulario muestra de manera automática el resultado total que corresponden a las actividades esenciales de puesto.

2. Conocimientos

En la sección evaluación de conocimientos que el personal evaluado tiene en el puesto, se valora con un factor del 8%, se detalla un conocimiento por línea. Una vez descritos los conocimientos el evaluador deberá completar el campo nivel de conocimiento, seleccionando de la lista desplegable solo

²⁹Art. 9 Norma Técnica del Proceso de Evaluación de Desempeño

una opción por conocimiento, de acuerdo a la escala establecida: sobresaliente (8%), Muy bueno (6%), Bueno (4%), Regular (2%), Insuficiente (0%)

Es importante verificar que se mantenga la misma información registrada en el levantamiento del nivel óptimo.

El resultado es generado automáticamente por el formulario

3. Competencias técnicas del puesto

En esta parte de la evaluación se evalúan las competencias técnicas del puesto, se valora con un factor del 8%, que son destrezas o habilidades específicas que se requieren para el desempeño óptimo del puesto, se deben elegir de la lista desplegable el nombre de la competencia técnica a observar y evaluar, escogiendo aquellas requeridas para la realización de las actividades descritas anteriormente.

Las destrezas se escogen de una lista predeterminada en el formulario, detalladas en una hoja anexa junto con la definición de la relevancia del comportamiento observable.

En el campo que se refiere a la relevancia, que es la que determina el nivel requerido de la competencia, se debe seleccionar de la lista desplegable una de las tres opciones que se muestran de una escala cualitativa de tres rangos, que corresponde a alta, media o baja. Tomando en cuenta al seleccionar una de éstas que el comportamiento observable es la frase descriptiva que permite identificar el nivel de la competencia requerida por observación, que esta se encuentre directamente relacionada con la destreza y relevancia seleccionada, se genera esta automáticamente después de elegir la relevancia. Habiendo culminado esto, el evaluador deberá completar el campo nivel de desarrollo, para lo cual tendrá que seleccionar el icono que permite desplegar una lista de 5 opciones, que son las escalas que miden el nivel de desarrollo de las competencias técnicas, debiendo seleccionar una opción por cada destreza, verificando que se mantenga la misma información registrada en el nivel óptimo.

En el campo nivel de desarrollo se puede escoger entre las opciones Altamente Desarrollada (8%), Desarrollada (6%), Medianamente desarrollada (4%), Poco desarrollada (2) y no Desarrollada (0%).

El formulario muestra el resultado total de la evaluación de las competencias técnicas del puesto de manera automática.

En esta parte es interesante anotar que la instrucción de Talento Humano para los evaluadores, es que para evaluar nivel operativo, en esta sección, no se puede colocar las opciones Altamente Desarrollada y Desarrollada, por qué? Nadie tiene la respuesta, pero si tienen dada la instrucción.

4. Competencias Universales

En la sección de Evaluación de Competencias Universales, son iguales para todos los niveles, sin excepción de jerarquía y se alinean a los valores y principios de la cultura organizacional, se valora con un factor del 8%.

Se han identificado a las siguientes: aprendizaje continuo, conocimientos del entorno organizacional, relaciones humanas, actitud al cambio, orientación a los resultados, orientación de servicio, y se encuentran ya detalladas en el formulario EVAL-01 por lo que se debe registrar la relevancia y el comportamiento observable.

En el campo que se refiere a la relevancia se debe seleccionar de la lista desplegable, una de las tres opciones que se muestran en una escala cualitativa de tres grados que corresponde a alto, media, baja, tomando en cuenta al escoger una de estas opciones, que el comportamiento observable se encuentra directamente relacionado con la destreza y relevancia, se genera esta opción automáticamente después de elegir la relevancia. Además el evaluador deberá completar el campo frecuencia de aplicación para lo cual debe seleccionar de la lista desplegable una opción por cada destreza y verificar que se mantenga la misma información registrada en el nivel óptimo.

La frecuencia de aplicación tiene 5 niveles: Siempre (8%), Frecuentemente (5,9%), Alguna vez (4%), rara vez (2%), nunca (0%). Al final el formulario muestra el resultado total de la evaluación de las competencias universales automáticamente.

Al igual que en la sección anterior, la instrucción de Talento Humano para los evaluadores, es que para evaluar el nivel operativo, no se puede colocar en relevancia alta, sino solamente media o baja, sin conocer tampoco la razón de dicha instrucción.

5. Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

Posterior se deben evaluar las competencias de trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, determinadas en el formulario EVAL-01, por lo que se deberá

registrar la relevancia y el comportamiento observable, tomando en cuenta que la relevancia es el nivel requerido de competencia siendo la escala cualitativa de tres grados a alta, media o baja la que se debe aplicar. El comportamiento observable es la frase descriptiva que permite identificar el nivel de la competencia requerida por observación, ésta se encuentra directamente relacionada con la competencia y relevancia seleccionada.

Se manejan en este apartado estos tres puntos y valorándolos con un factor del 16%, midiendo niveles de relevancia, alto, medio o bajo, en donde el comportamiento observable también esta predeterminado en el formulario.

La frecuencia de aplicación se refiere a la periodicidad de la destreza evaluada, en esta fase el evaluador tendrá que completar el campo frecuencia de aplicación, para lo cual deberá seleccionar el icono que permite desplegar la lista de 5 niveles: Siempre (16%), Frecuentemente (12%), Alguna vez (8%), rara vez (4%), nunca (0%), debiendo elegir una opción por cada destreza.

Si el puesto requiere que se califique únicamente las competencias de trabajo en equipo e iniciativa, el total del puntaje de la sección que equivale al 16%, se ponderará entre las dos competencias.

Si el puesto requiere adicionalmente la competencia de liderazgo, el total de puntaje de la sección que equivale al 16%, se ponderará entre las tres competencias.

En lo relacionado al liderazgo el evaluador deberá calificar solo para quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad. Al final de la sección, el formulario muestra automáticamente el resultado total de la evaluación de las competencias.

Observaciones del jefe inmediato

En esta sección se detallará las observaciones que el evaluador crea pertinente ser comunicadas sobre acontecimientos, imprevistos u otras situaciones no consideradas en la programación con la debida fundamentación, para lo cual el evaluador deberá adjuntar un informe con los justificativos de respaldo.

6. Quejas del ciudadano

En el Hospital y en todas las instituciones públicas existen buzones colocados por el Ministerio de Relaciones Laborales donde el usuario puede depositar en el Formulario EVAL-02 sus reclamos por mala atención. Cuando un usuario llena y deposita el formulario que existe para el efecto, en dicho formulario consta una parte que pregunta al usuario, si es que desea bajar puntos en la evaluación de desempeño al funcionario que le atendió. Es justamente en esta parte donde debe constar el particular y el porcentaje de reducción. Se reducirá un 4% por cada queja, una vez validado por la Unidad de Talento Humano, llegando hasta el 24% por cada periodo.

Resultados de la evaluación

En esta parte se resume los factores de la evaluación: indicadores de gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo restando la evaluación del ciudadano, lo que nos da el valor total de la evaluación y su equivalente, cerrando con la fecha y la firma del evaluador.

El máximo del valor de la evaluación es del 104%, al haber cumplido y adelantado el servidor evaluado, los objetivos y metas correspondientes al siguiente periodo de evaluación, colocando este 4% adicional en la sección que corresponde a la evaluación de las habilidades del puesto. Las escalas de calificación ya se mencionaron anteriormente.

Este formulario es llenado por cada uno de los servidores a cargo y es entregado en original y 2 copias, junto con un archivo digital de todos los evaluados por unidad de gestión y entregado a la Unidad de Talento Humano en los plazos establecidos en el cronograma. El original va al expediente, la primera copia para notificar el resultado a los servidores evaluados y la segunda copia la unidad de talento humano del Hospital remite a la Gestión de Talento Humano en la Coordinación Zonal, en el Ministerio de Salud Pública.

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO

En el Hospital Vicente Corral Moscoso, se evalúa a todos los servidores públicos que se encuentran bajo la LOSEP. Dicha evaluación se realiza una vez al año a este personal, con el objetivo de observar el cumplimiento de metas dentro de la institución, el desarrollo del talento humano en sus diferentes aspectos y a su vez como el requisito indispensable que la ley establece.

FINALIDAD

La finalidad de la evaluación de desempeño en el Sector Público y por consiguiente en el Ministerio de Salud Pública es “impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas” señaladas en el art. 3 de la LOSEP.

OBJETIVO

En el Ministerio de Salud Pública el objetivo de la evaluación de desempeño es “Medir y estimular la gestión de la entidad, de sus procesos internos y de sus servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores”³⁰

Uno de los objetivos del Hospital Vicente Corral Moscoso, es “Desarrollar la excelencia organizacional al 2017”, para ello uno de los indicadores proyectados es aumentar el porcentaje del nivel de desempeño, utilizando las estrategias de entrenar y certificar en competencias específicas al personal.

Objetivo alineado con la visión del Hospital que es “Al 2017, se reconocidos por la ciudadanía como hospitales accesibles, que prestan una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de firma eficiente y transparente”

Cumpliendo además con los valores institucionales como la ética, lealtad, integridad, justicia, respeto, compromiso, vocación de servicio e inclusión.

LEVANTAMIENTO DEL NIVEL ÓPTIMO DE DESEMPEÑO

La unidad de talento humano es quien entrega a cada Unidad de Gestión un formato en donde el jefe inmediato levanta información como la descripción de actividades, proyectos y programas, los indicadores para medir la consecución de dichas actividades, proyectos y programas, la meta a alcanzar (numérica), los conocimientos necesarios para llegar a esta meta, las competencias técnicas del puesto, y el grado de trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo necesarios para la consecución de esas metas.

Los jefes inmediatos son quienes realizan el levantamiento del nivel óptimo de desempeño de cada servidor a su cargo, para luego evaluarlo, de acuerdo al cronograma que la Unidad de Talento Humano tiene para cada año

³⁰ Art. 216 Reglamento General LOSEP

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

a. Cultura organizacional favorable/ Comunicación eficaz jefes- subordinados

En el Hospital Vicente Corral Moscoso la misión, la visión y los valores organizacionales están claramente definidos y comunicados a todos los miembros de la Institución. El Plan Organizacional Anual (POA) se realiza por cada Unidad de Gestión al finalizar el último trimestre de año para planificar el año venidero, en el constan las metas a alcanzar y el camino para lograrlos.

El nivel óptimo de desempeño también se levanta anticipadamente para cada miembro de la Institución, alineado obviamente a los objetivos departamentales y de la Institución.

b. Utilidad por la Dirección, Jefes, Subordinados

Utilidad percibida por la Dirección

La evaluación de desempeño es utilizada por la Dirección, como un parámetro cuantitativo de meta a alcanzar, siempre con la tendencia a que este valor dado, se incremente año a año.

No existen estructuras retributivas, pero se planifica para el año 2015 establecerlo. A la fecha, no existen planes de incentivos.

Utilidad percibida por los jefes

La objetividad en la apreciación y recompensa en los subordinados, se da de manera relativa, mejores relaciones con el líder, genera mejores resultados en los evaluados

Si se utiliza la evaluación para conocer y analizar cómo se puede aprovechar de mejor manera el potencial del equipo, pero con el único motivante de la voluntad, ya que no existen planes de incentivos ni de recompensas.

La evaluación de desempeño sirve para que en la entrevista que se tenga con el subordinado, recordar cuales son los objetivos y que tan cerca están de conseguirlos, es una buena oportunidad para generar espacios de comunicación entre los actores involucrados.

Utilidad percibida por los subordinados

La evaluación de desempeño es un buen medio para reconocer el trabajo desarrollado por el subordinado y comunicarle también que puntos tiene que mejorar y esforzarse para obtener una mejor calificación

La comunicación de resultados genera que entre jefe y subordinado exista un espacio donde se pueda conversar sobre diferentes puntos abordados en la evaluación de desempeño

Existen oportunidades de desarrollo, como anteriormente se indicaba, pero sin retribución monetaria adicional.

c. Coherencia con otros instrumentos de la Dirección de Talento Humano

El subsistema de evaluación de desempeño se maneja como un requisito que cumplir en la institución, no se utiliza para validar los otros sistemas de talento humano, como por ejemplo validar criterios de selección.

Cabe indicar que en el Hospital no existen planes de vida y carrera por el tipo de contratación, a no ser que se realice un estudio donde se reestructure a los servidores por contingencias diversas.

d. Presupuesto que soporte las decisiones de premio

No existen incentivos salariales hasta la fecha, aunque se habla que a partir de este año, se incentive económicamente a personal evaluado con sobresaliente. Para ello dentro del presupuesto del Hospital debe constar ese rubro

e. Diseño de funciones favorables a la evaluación

En teoría, las funciones son diseñadas en base a las competencias técnicas y dimensiones de comportamiento. En la práctica, según revelan las encuestas más adelante, dichas funciones tienen muchos errores debido a la capacitación recibida, para el levantamiento de los niveles óptimos de desempeño.

f. Conducción del proceso de diseño e implementación / Apoyo a los evaluadores

Para que el proceso se realice con éxito, el departamento de Talento Humano capacita a los líderes de gestión para que puedan realizar el levantamiento de la evaluación de desempeño. Dicha capacitación se realizó en el Hospital al comenzar a utilizar el Sistema actual de Evaluación, es decir desde el 2008, y el Departamento de Talento Humano apoya y acompaña cada año a los líderes en cualquier inquietud que puedan tener.

LA ENTREVISTA DE DESEMPEÑO

Una vez realizada la evaluación de desempeño, el evaluador debe comunicar en una entrevista el resultado a sus evaluados, explicándole el porqué de la evaluación, comunicándole las metas alcanzadas y los puntos a mejorar.

Esta entrevista debe ser formal y deben revisarse todos los puntos necesarios.

En el Hospital Vicente Corral Moscoso, esta entrevista de comunicación de resultados, se realiza de una manera informal, e inclusive las realizan los evaluadores segregando a algunas personas sí y a otras no, dependiendo de la relación que el subordinado tenga con el jefe, o dependiendo también del resultado de la evaluación. Esto se refleja en una pregunta de la encuesta aplicada al personal de evaluadores y evaluados descritasmás adelante.

RECLAMO DE RESULTADOS

En caso de que una persona requiera realizar un reclamo en la Unidad de Talento Humano, puede hacerlo en el tiempo establecido en el cronograma, para ello se conforman comités de apelaciones que se estructuran de acuerdo a la ley.

Cabe indicar que en el Hospital durante el año 2014 no existieron reclamos a la Unidad de Talento Humano, y en el año 2013 existieron 5 reclamos, de los cuales 1 reclamo fue considerado y cambiada la nota.

No ha existido fuera del Hospital ninguna instancia donde se haya reclamado sobre la evaluación de desempeño

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL

Para conocer si es que la evaluación de desempeño que se realiza al personal del Hospital Vicente Corral Moscoso, afecta al clima laboral de la institución, se realizó una encuesta tanto a evaluadores como evaluados.

Dicha encuesta se aplicó al total de evaluadores de desempeño del Hospital, es decir a 42 personas

La encuesta que se utiliza para evaluadores consta de 12 preguntas, sobre capacitación sobre el instrumento, importancia, entrevista de desempeño y cambios en los modos de trabajo de los evaluados. Esta encuesta fue totalmente anónima

Para la encuesta de evaluados, del total de la nómina entregada por la Unidad Administrativa de Talento Humano que fue de 504 servidores, se aplicó al 20% de servidores, es decir 106 personas.

La encuesta que se utiliza para evaluados consta de 17 preguntas, en donde se sintetizan preguntas sobre evaluación de desempeño, clima laboral, motivación y su interrelación entre todas estas variables. A la vez se consulta las consecuencias que la evaluación de desempeño ha generado en su labor y en su entorno laboral. Esta encuesta también fue anónima, pero cabe indicar el temor y la desconfianza que tenía el personal a llenarla por temor a represalias.

A continuación se analizará una a una las preguntas realizadas tanto a evaluadores y a evaluados.

ENCUESTAS

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EVALUADORES DEL HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO

Pregunta 1. ¿Hace cuánto tiempo realiza evaluaciones de desempeño?

Esta pregunta se realiza como una manera de comprobar si el evaluar desempeño es para los evaluadores un tema presente e importante, las respuestas fueron:

TIEMPO QUE REALIZA LEVANTAMIENTO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Años que realiza evaluaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	4	9,5	9,5
2	7	16,7	26,2
3	3	7,1	33,3
4	1	2,4	35,7
6	15	35,7	71,4
8	3	7,1	78,6
10	5	11,9	90,5
15	1	2,4	92,9
17	2	4,8	97,6
20	1	2,4	100,0
Total	42	100,0	

TABLA NO. 1 FUENTE: AUTOR

El 35,7% contestaron que en el Hospital se hacen evaluaciones de desempeño hace 6 años, el 16,7% respondieron que se hacen hace 2 años, 11,9% mencionó que se hacen

hace 10 años y el restante 31,7% dicen que se han realizado desde hace 1 hasta 20 años atrás.

Pregunta 2.¿Cuántas personas tiene a su cargo'

Esta pregunta se realizó por dos motivos: el primero, para saber si conoce el evaluador cuantas personas conforman su equipo, y el segundo, con el objetivo de relacionarla con la pregunta 8 que dice:“Considera usted que dentro de sus funciones tiene el tiempo suficiente para realizar la evaluación de desempeño?” y así, observar si tienen relación ambas respuestas.

**RELACION PERSONAS A CARGO - TIEMPO DISPONIBLE
PARA EVALUARLOS**

PERSONAS A CARGO DEPENDIENTES	TIENE TIEMPO		Total
	SI	NO	
1	0	2	2
2	1	0	1
3	3	0	3
4	0	2	2
5	5	0	5
6	1	1	2
7	0	1	1
11	0	1	1
12	0	1	1
14	0	1	1
15	0	2	2
16	1	1	2
18	5	0	5
19	1	0	1
23	3	1	4
30	0	3	3
36	0	2	2
60	0	1	1
67	0	1	1
135	0	2	2
Total	20	22	42

TABLA NO. 2 FUENTE: AUTOR

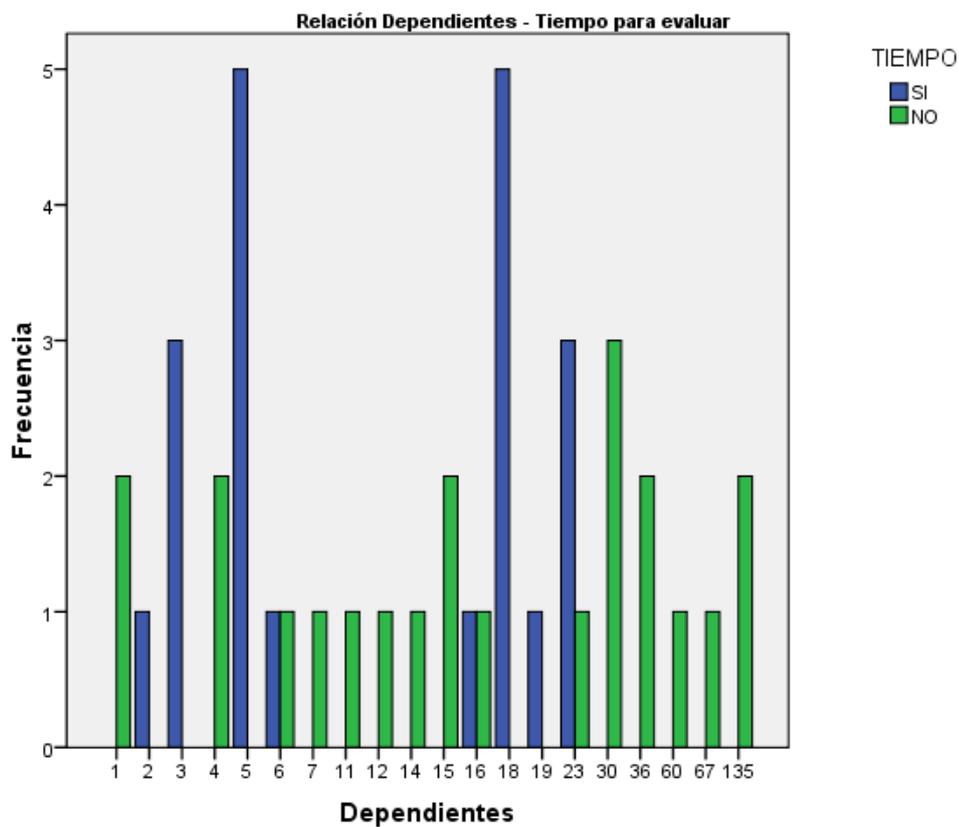


GRAFICO NO. 1 FUENTE: AUTOR

Pregunta 3.¿Recibió Usted capacitación en el hospital para realizar evaluaciones de desempeño?

CAPACITACION RECIBIDA

Recibió Capacitación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	23	54,8	54,8
No	19	45,2	100,0
Total	42	100,0	

TABLA NO. 3 FUENTE: AUTOR

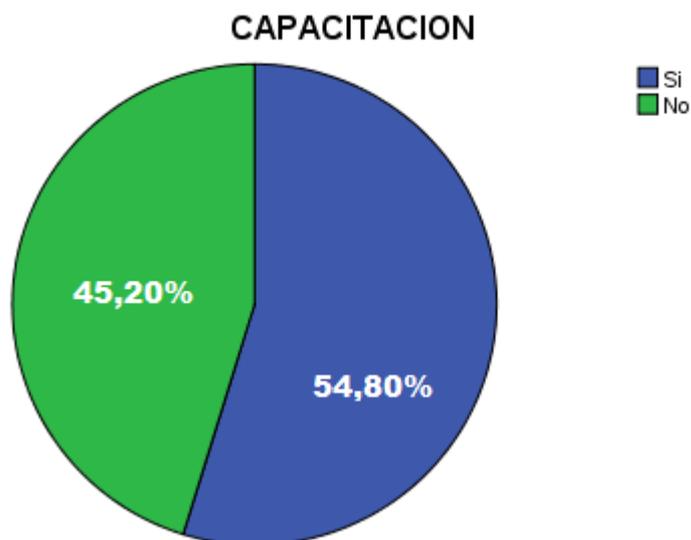


GRAFICO NO. 2 FUENTE: AUTOR

Del total de encuestados, han recibido capacitación el 54,8%, es decir 23 evaluadores mientras 19 aseguran no haber recibido ninguna capacitación en evaluación de desempeño, correspondiente al 45,2%.

De los 23 evaluadores que contestaron que si recibieron capacitación se desprende la pregunta siguiente:

Pregunta 4. Calificando en una escala, ¿cómo considera usted la capacitación en evaluación de desempeño recibida en el Hospital?

CALIFICACION DE EVALUACION RECIBIDA

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY COMPLETA	1	4,3	4,3
COMPLETA	13	56,5	60,9
INCOMPLETA	7	30,4	91,3
MUY INCOMPLETA	2	8,7	100,0
Total	23	100,0	

TABLA NO. 4 FUENTE: AUTOR

Lo que significa que los resultados de haber recibido una capacitación muy completa o completa suman el 60,9%, frente al 39,1% que indica que la capacitación recibida fue incompleta o muy incompleta.

Pregunta 5. Ha tenido Usted alguna capacitación adicional en Evaluar Desempeño?

CAPACITACION ADICIONAL

Capacitación adicional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	8	19,0	19,0
NO	34	81,0	100,0
Total	42	100,0	

TABLA NO. 5 FUENTE: AUTOR

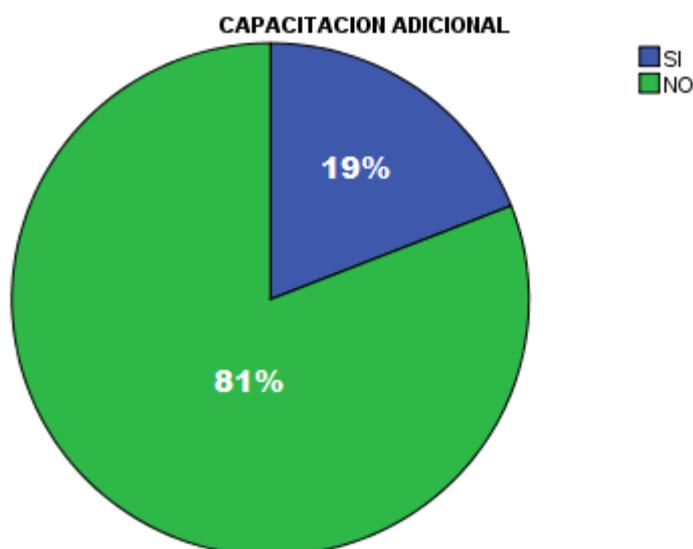


GRAFICO NO. 3 FUENTE: AUTOR

En esta pregunta, el 81% de los evaluadores no han recibido capacitación adicional en evaluar desempeño, mientras que el 19% si.

Pregunta 6. ¿Considera que la evaluación de desempeño es importante?

IMPORTANCIA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nivel de importancia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY DE ACUERDO	27	64,3	64,3
DE ACUERDO	11	26,2	90,5
EN DESACUERDO	4	9,5	100,0
Total	42	100,0	

TABLA NO. 6 FUENTE: AUTOR

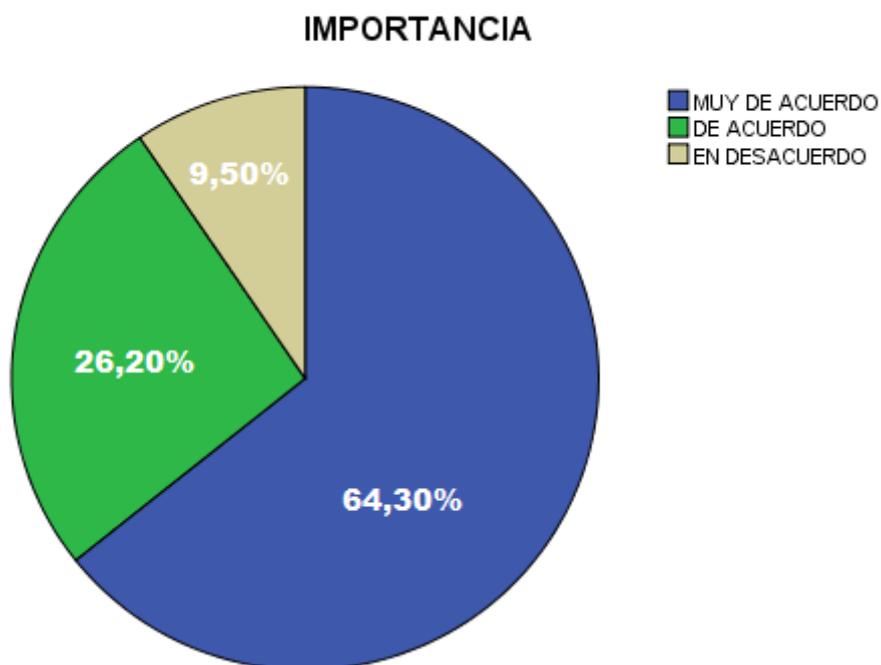


GRAFICO NO. 4 FUENTE: AUTOR

En esta pregunta el 90% de los encuestados contestan positivamente, mientras que el 9,5% está en desacuerdo de que la evaluación de desempeño es importante.

Pregunta 7. Si la evaluación de desempeño que realiza a su personal no fuera obligatoria, ¿usted la realizaría?

OBLIGATORIEDAD

Aplicación obligatoria de evaluación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	31	73,8	73,8
NO	11	26,2	100,0
Total	42	100,0	

TABLA NO. 7 FUENTE: AUTOR

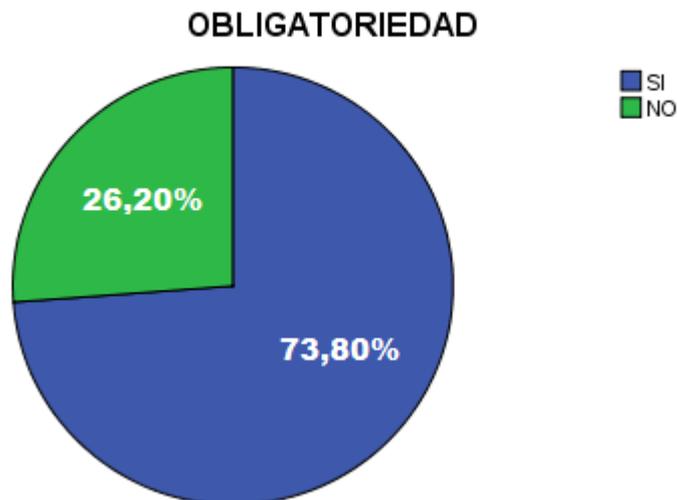


GRAFICO NO. 5 FUENTE: AUTOR

En esta pregunta el 73,8% considera que si no fuera obligatoria la evaluación de desempeño, si la realizaría, frente a un 26,2% que no lo haría. Las razones de no hacerla, entre algunas de ellas se citan: que no tiene ningún efecto el realizarla o no; que sin hacerla, se conoce el esfuerzo, el trabajo y la dedicación del personal; porque no están capacitados; porque no existen acciones correctivas luego de aplicarla, porque todas las obligaciones se cumplen día a día.

Pregunta 9. Delega Usted a una tercera persona, a que le ayude con este proceso?

Esta pregunta también estaría relacionada con la pregunta 2, cuantas personas tiene a su cargo, porque dependiendo del número de personas a evaluar, se puede relacionar el tiempo que toma levantar evaluaciones y si es que para ayudarse puede contar con una tercera persona, el resultado obtenido es el siguiente:

**RELACION PERSONAS A CARGO / DELEGACION DE
EVALUACION**

NUMERO DE DEPENDIENTES	DELEGA		Total
	SI	NO	
1	0	2	2
2	0	1	1
3	0	3	3
4	0	2	2
5	2	3	5
6	1	1	2
7	0	1	1
11	0	1	1
12	0	1	1
14	0	1	1
15	0	2	2
16	0	2	2
18	2	3	5
19	0	1	1
23	1	3	4
30	3	0	3
36	0	2	2
60	0	1	1
67	0	1	1
135	2	0	2
TOTAL	11	31	42

TABLA NO. 8 FUENTE: AUTOR

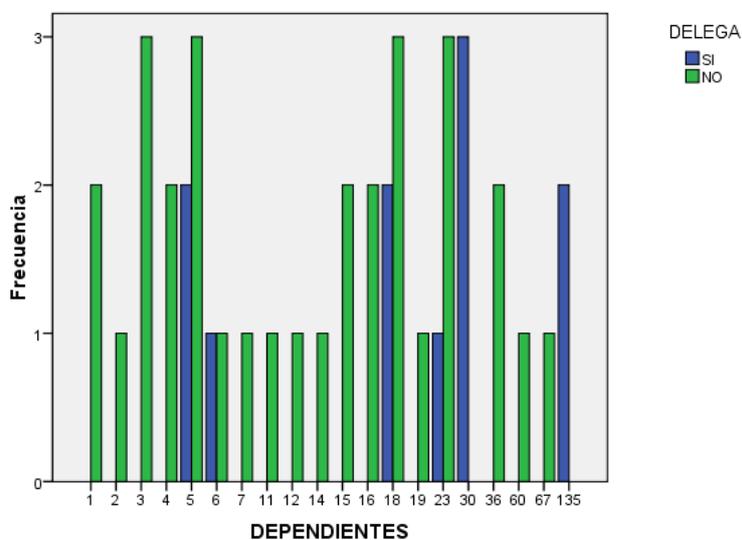


GRAFICO NO. 6 FUENTE AUTOR

Pregunta 10. En caso de ser afirmativo (pregunta 9), dicha persona fue capacitada por: Unidad de talento humano, líder de proceso, capacitación personal u otro.

De las 11 personas que si delegan la evaluación de desempeño a un tercero, han sido capacitados por:

CAPACITACION DELEGADO

COMO SE CAPACITO DELEGADO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
UNIDAD DE TALENTO HUMANO	5	45,5	45,5
LIDER DE PROCESO	2	18,2	63,6
CAPACITACION ADICIONAL	1	9,1	72,7
OTRO	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

TABLA NO. 9 FUENTE: AUTOR

En la opción otros, contestaron que seauto-capacitaron para poder realizar el levantamiento de la evaluación de desempeño.

Pregunta 11. Luego de efectuada la evaluación de desempeño, realiza usted junto con el colaborador a su cargo, una entrevista conjunta para revisar los puntos a mejorar y programar los planes de capacitación y mejora necesarios (Entrevista de Retroalimentación)?

ENTREVISTA

Realiza Entrevista de Retroalimentación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	28	66,7	66,7
NO	14	33,3	100,0
Total	42	100,0	

TABLANO. 10 FUENTE: AUTOR

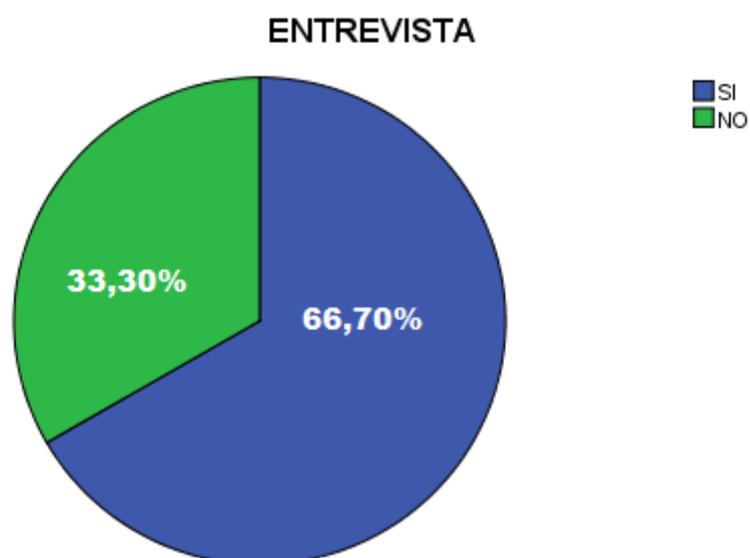


GRAFICO NO. 7 FUENTE: AUTOR

En esta pregunta, los evaluadores que cumplen con la entrevista de desempeño, son el 66,7% frente a un 33,3% que no la realiza.

Pregunta 12. ¿Considera que su personal luego de recibir la evaluación de desempeño, realiza su trabajo: mucho mejor, mejor, igual que antes, peor o mucho peor?

DESEMPEÑO EN EL TRABAJO LUEGO DE EVALUACION

CAMBIOS EN EL DESEMPEÑO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUCHO MEJOR	9	21,4	21,4
MEJOR	9	21,4	42,9
IGUAL QUE ANTES	19	45,2	88,1
PEOR	5	11,9	100,0
Total	42	100,0	

TABLA NO. 11 FUENTE: AUTOR

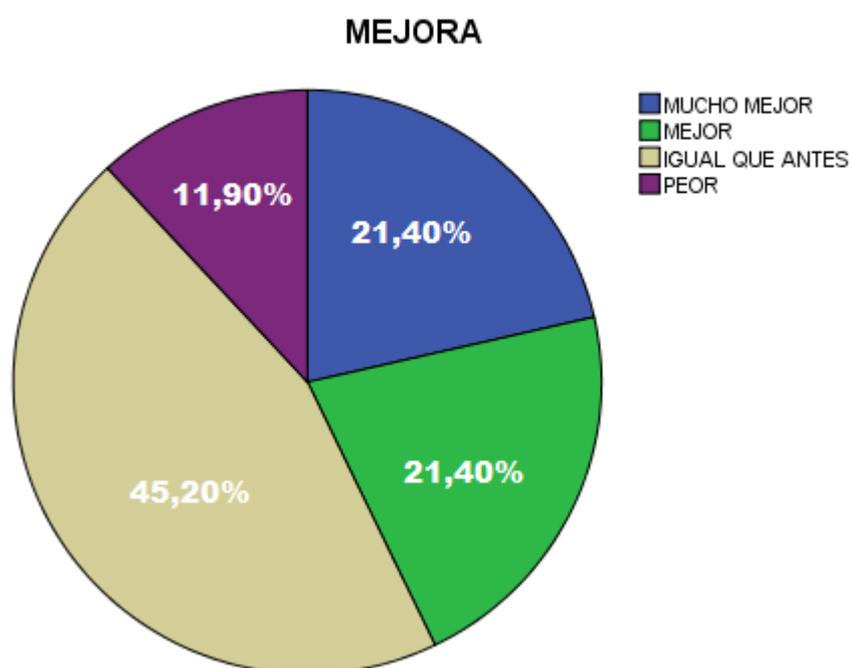


GRAFICO NO. 8 FUENTE: AUTOR

El 41,2% de evaluadores considera que su personal realiza su trabajo igual que antes, el 42,8% contesta que lo realiza mejor o mucho mejor, y tan solo un 11,9% considera que lo realiza peor que antes de la evaluación.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EVALUADOS DEL HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO

Pregunta 1. Cuántas personas trabajan en su departamento?

Esta pregunta se realizó para relacionarla con la confianza que el subordinado tiene con su líder y se pudo determinar que un 64% confía en su líder y que el 36% de las personas encuestadas no confían en su líder, y que el resultado es independiente del número de personas que trabajan en una unidad de gestión, es decir que el número de dependientes no influye directamente en la confianza que se tenga con el líder.

NUMERO DE DEPENDIENTES - CONFIANZA LIDER

NUMERO DE DEPENDIENTES	CONFIANZA LIDER		Total
	SI	NO	
3	2	2	4
4	2	1	3
5	3	4	7
7	11	5	16
9	2	2	4
10	2	2	4
12	0	2	2
13	1	0	1
15	3	1	4
18	3	1	4
20	5	1	6
21	2	4	6
23	2	0	2
24	7	0	7
25	3	0	3
26	0	4	4
30	1	1	2
32	0	1	1
34	3	3	6
36	3	0	3
39	5	1	6
40	1	0	1
49	3	1	4
52	2	1	3
60	1	0	1
72	1	1	2
TOTAL	68	38	106

TABLA NO. 12 FUENTE: AUTOR

Esta pregunta también se puede relacionar con la confianza en los compañeros, dando un resultado del 53% que si confía en sus compañeros y el restante 47% no confía en ellos. Como indica el cuadro, la confianza es independiente del número de personas que trabajan en cada unidad de Gestión.

NUMERO DE DEPENDIENTES - CONFIANZA EN COMPAÑEROS

NUMERO DE DEPENDIENTES	CONFIANZA COMPAÑEROS		Total
	SI	NO	
3	3	1	4
4	1	2	3
5	3	4	7
7	7	9	16
9	1	3	4
10	3	1	4
12	1	1	2
13	0	1	1
15	0	4	4
18	2	2	4
20	6	0	6
21	2	4	6
23	2	0	2
24	5	2	7
25	3	0	3
26	0	4	4
30	1	1	2
32	0	1	1
34	2	4	6
36	2	1	3
39	4	2	6
40	1	0	1
49	3	1	4
52	1	2	3
60	1	0	1
72	2	0	2
TOTAL	56	50	106

TABLA NO. 13 FUENTE: AUTOR

Pregunta 3. ¿Considera que la evaluación de desempeño es importante?

Esta pregunta se realizó al personal para determinar si consideran que la evaluación de desempeño es importante, los resultados son:

IMPORTANCIA

IMPORTANCIA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	92	86,8	86,8
NO	14	13,2	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 14 FUENTE: AUTOR

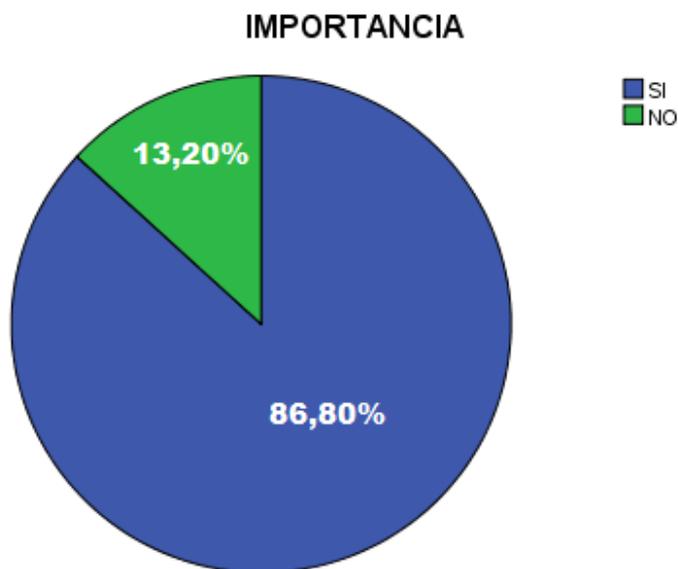


GRAFICO NO. 9 FUENTE: AUTOR

Es decir que para el 86.8% de personal del Hospital la evaluación de desempeño es considerada importante, frente al 13,2% que considera lo contrario.

Pregunta 4. Está conforme con el resultado de su evaluación de desempeño?

Esta pregunta se realizó con el fin de saber si las personas evaluadas están conformes con el resultado de su evaluación de desempeño, las respuestas fueron:

CONFORMIDAD DE RESULTADOS

CONFORMIDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	67	63,2	63,2
NO	39	36,8	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 15FUENTE: AUTOR

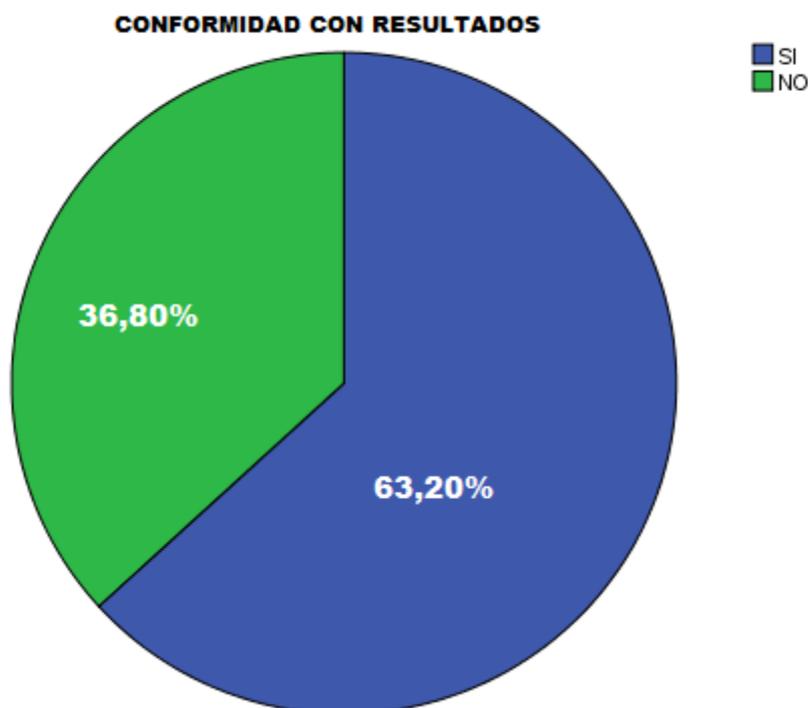


GRAFICO NO. 10 FUENTE: AUTOR

El 63,2% de los encuestados, contestó que si está conforme con los resultados versus el 36,8% que indica que no está conforme con el resultado, las razones indicadas son:

- Al evaluar se agrupó la conducta del grupo, no la conducta del individuo
- No se refleja el real desempeño en el trabajo
- No está bien definido lo que se evalúa
- No se toman en cuenta parámetros importantes
- La evaluación deber ser objetiva sin favoritismos
- No se toma en cuenta el nivel académico y la preparación de las personas
- Inconformidad porque nunca les comunicaron cuál era su nota

Pregunta 5. ¿Si usted estuvo inconforme con el resultado de su evaluación de desempeño, realizó el reclamo respectivo a su evaluador?

De ese 36,8% que no estuvieron conformes con el resultado de la evaluación de desempeño, se preguntó si es que realizaron el reclamo, a lo que contestaron:

RECLAMAN SOBRE RESULTADOS DE EVALUACION

RECLAMO	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	15	38,5	38,5
NO	24	61,5	100,0
Total	39	100,0	

TABLA NO. 16 FUENTE: AUTOR

El 61,5% de los encuestados no reclamó si es que estuvo inconforme con los resultados de la evaluación de desempeño, mientras que el 38,5%, si lo hizo. Las razones, constan en la siguiente pregunta.

Pregunta 6. En caso de no haber reclamado, ¿por cuáles de las siguientes razones no reclamó?

RAZONES POR LAS CUALES NO RECLAMARON

	Frecuencia	Porcentaje
TEMOR A CONSECUENCIAS	12	30%
DESCONOCIMIENTO DE QUE SE PUEDE RECLAMAR	9	23%
NO LE INTERESA	10	26%
NO CAMBIA RESULTADO	8	21%
Total	39	100%

TABLA NO. 17 FUENTE: AUTOR

Las personas encuestadas que no están conformes con la evaluación de desempeño y que no reclaman es porque tienen temor a las consecuencias mayormente, es decir un 30%, seguido del 23% que no reclama porque tiene desconocimiento de que puede hacerlo. Al restante 26% no le interesa reclamar y el 21% no lo hace porque no cambia el resultado.

Pregunta 7. ¿Se siente comprometido con la institución?

Esta pregunta se hizo para saber si es que el personal del Hospital se siente comprometido con la Institución:

COMPROMISO

COMPROMETIDO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	91	85,8	85,8
NO	15	14,2	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 18 FUENTE: AUTOR

El 85,80% de los encuestas dijeron que si se sienten comprometidos con la Institución, frente al 14,20% que contestó lo contrario.

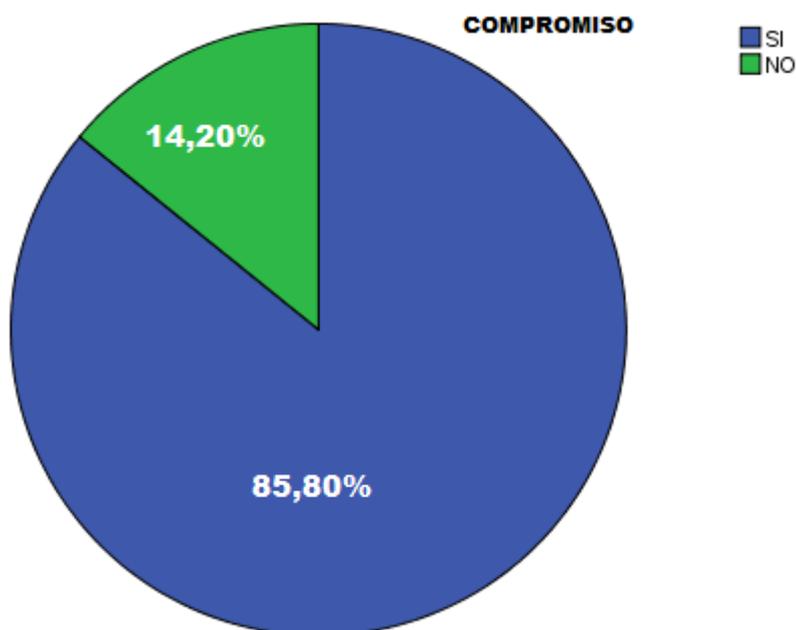


GRAFICO NO. 11 FUENTE: AUTOR

Pregunta 8. ¿Se siente motivado luego de recibir los resultados de su evaluación de desempeño?

Esta pregunta se hizo en vista de que la motivación es uno de los factores del clima laboral que se ven afectados a raíz de la aplicación del instrumento de evaluación. Los resultados fueron:

MOTIVACION DE LOS EVALUADOS

Motivación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MUY MOTIVADO	12	11,3	11,3
MOTIVADO	46	43,4	54,7
DESMOTIVADO	41	38,7	93,4
MUY DESMOTIVADO	7	6,6	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 19 FUENTE: AUTOR

Los resultados con tendencia positiva (muy motivado y motivado) corresponden el 54,7%, mientras que los resultados con sesgo negativo suman 45,3%.

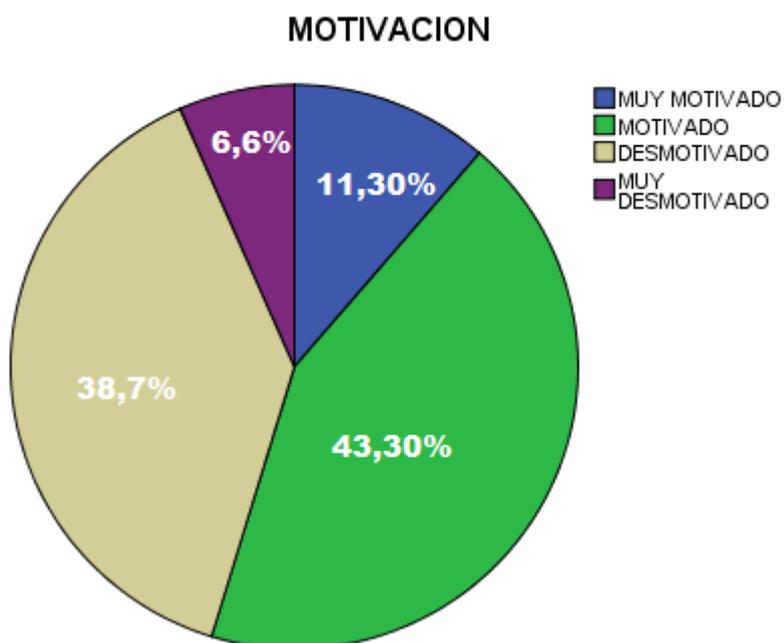


GRAFICO NO. 12 FUENTE: AUTOR

Pregunta 9. Durante el último año, ¿ha realizado alguna actividad que su jefe no lo haya reconocido y detallado en la evaluación de desempeño?

Esta pregunta está levantada, en vista de que puede quedarse fuera de la evaluación alguna actividad relevante para el evaluado más no para el criterio del evaluador. Los resultados fueron:

ALGO NO EVALUADO EN EL FORMULARIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	38	35,8	35,8
NO	68	64,2	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 20 FUENTE: AUTOR

El resultado, 64,20% de los evaluados dicen que no han experimentado que en su evaluación no se haya considerado actividades que si han realizado, mientras el 35.8% dice que sí, que el evaluador no considero actividades realizadas en el período.

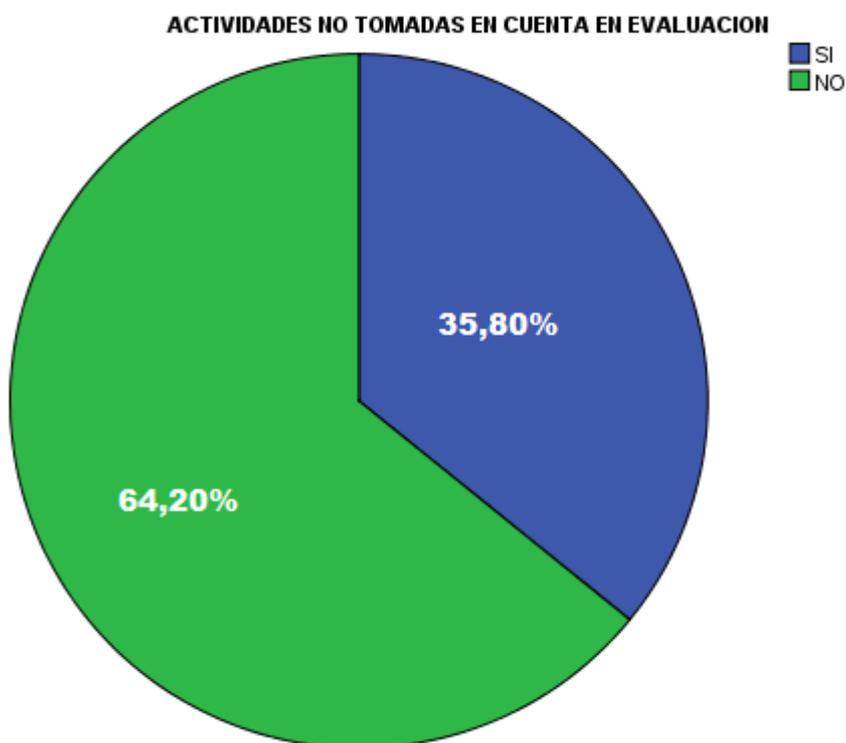


GRAFICO NO. 13 FUENTE: AUTOR

Pregunta 10. ¿Conoce Usted que su jefe inmediato, luego de que el empleado reciba la evaluación de desempeño, debe tener una entrevista conjunta para revisar los puntos a mejorar, programar los planes de capacitación y mejora necesarios (Entrevista de Retroalimentación)?

Esta pregunta corresponde a identificar si es que después de realizada la evaluación de desempeño, el evaluado conoce que los resultados deben ser comunicados en una entrevista de retroalimentación. Los resultados fueron:

ENTREVISTA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	57	53,8	53,8
NO	49	46,2	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 21 FUENTE: AUTOR

El resultado es que el 53,8% del personal encuestado conoce que el evaluador debe realizar dicha entrevista conjunta de retroalimentación, mientras que el 46,2 no conoce sobre el tema.

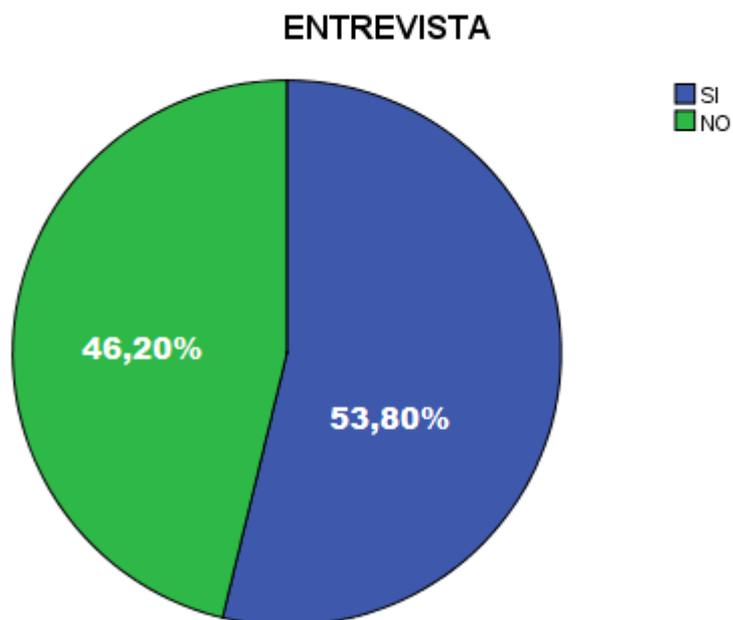


GRAFICO NO. 14 FUENTE: AUTOR

Pregunta 11. Su evaluador y Usted han realizado la entrevista de desempeño?

Esta pregunta es para determinar si es que se realiza o no esta parte de la evaluación entre las partes involucradas en el hospital.

REALIZAN ENTREVISTA RETROALIMENTACION

Entrevista	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	47	44,3	44,3
NO	59	55,7	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 22 FUENTE: AUTOR

El 55.7% de los encuestados dijeron que el líder no presenta el resultado al evaluado en una entrevista de desempeño, mientras que el 44.3% dice si haber realizado la entrevista.

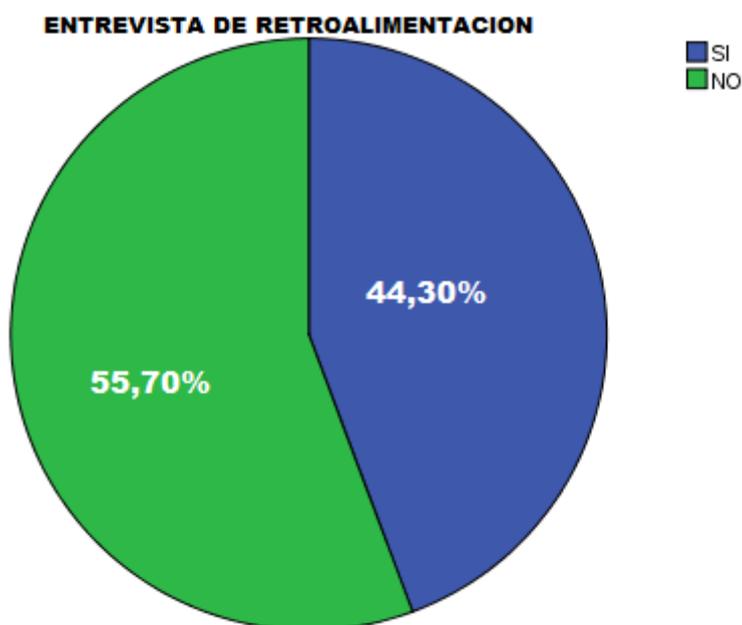


GRAFICO NO. 15 FUENTE: AUTOR

Pregunta 12. Considera que la evaluación de desempeño refleja: su relación de trabajo con su inmediato superior o su desempeño en la institución?

La evaluación de desempeño, puede ser mal interpretada reflejando en algunos casos la relación que tienen los evaluadores con sus subordinados

REFLEJO DE RESULTADO DE EVALUACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
RELACION CON EL INMEDIATO SUPERIOR	36	34,0	34,0
SU DESEMPEÑO EN LA INSTITUCION	70	66,0	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 23 FUENTE: AUTOR

El resultado, para los encuestados, la evaluación de desempeño refleja en un 66% su desempeño en la institución, y en un 34% aseguran que refleja su relación con su inmediato superior.

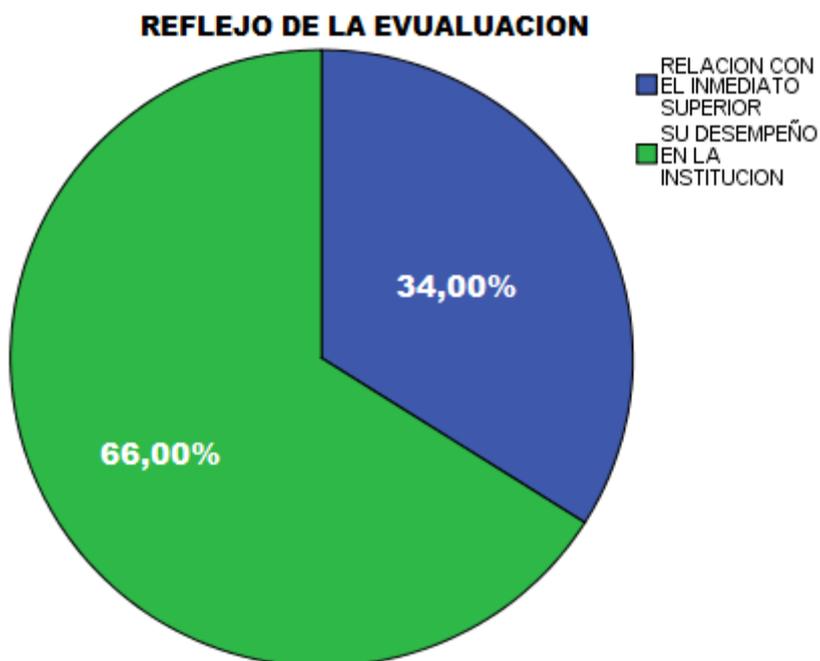


GRAFICO NO. 16 FUENTE: AUTOR

Pregunta 13. En base al resultado de su evaluación de desempeño, ha recibido alguna capacitación en el trabajo por parte del Hospital en el último año?

Esta pregunta está basada en que uno de los objetivos de la evaluación de desempeño es cubrir las necesidades de capacitación del personal y esta pregunta es para conocer si es que en el Hospital se capacita al personal. Los resultados fueron:

CAPACITACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	29	27,4	27,4
NO	77	72,6	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 24 FUENTE: AUTOR

El 72,6% de los encuestados dijeron no haber recibido capacitación luego de recibir el resultado de la evaluación de desempeño y el 27,4% dice que si ha recibido capacitación.

CAPACITACION RECIBIDA

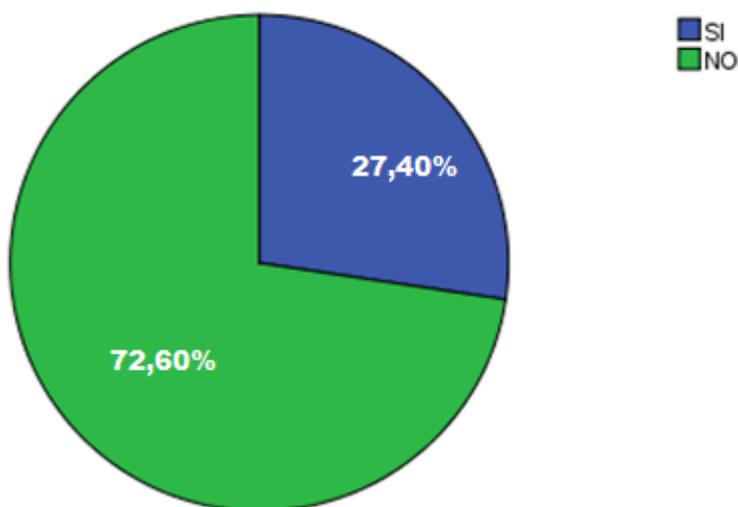


GRAFICO NO. 17 FUENTE: AUTOR

Pregunta 14. En base al resultado de su evaluación de desempeño, ¿ha sido promovido en su trabajo, en el último año?

Esta pregunta se hizo al personal evaluado, ya que otro de los objetivos de la evaluación de desempeño es que se promueva al personal que tenga buen desempeño

PROMOVIDO EN EL TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	6	5,7	5,7
NO	100	94,3	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 25 FUENTE: AUTOR

El 94,3% de los encuestados dijeron que no han sido promovidos mientras que el 5,7% indicaron que si han sido promovidos.

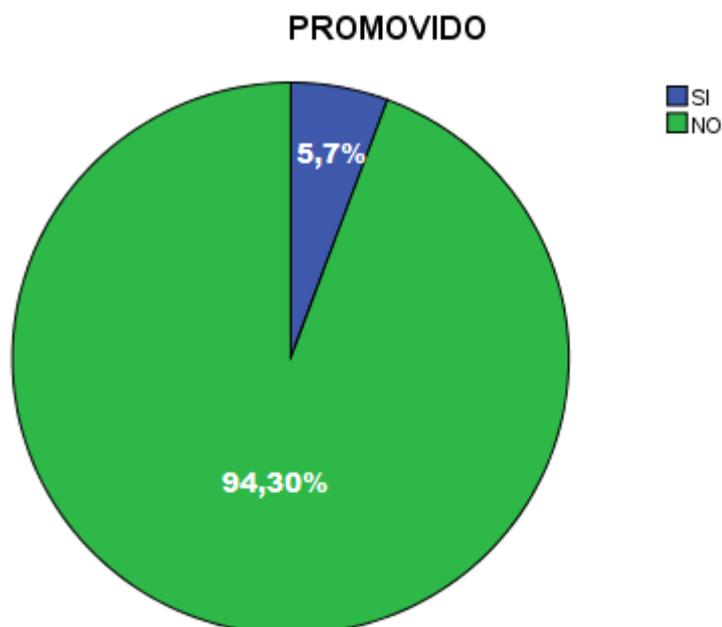


GRAFICO NO. 18 FUENTE: AUTOR

Pregunta 15. ¿Conoce Usted cuales son los objetivos que persigue: La institución y la unidad a la que pertenece?

Esta pregunta se realizó para saber si dentro de la Institución el personal conoce la cultura organizacional y por ende, los objetivos que se persigue, siendo la cultura organizacional parte fundamental del clima laboral.

OBJETIVOS HOSPITAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	81	76,4	76,4
NO	25	23,6	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 26 FUENTE: AUTOR

Las respuestas fueron que el 76,4% conoce cuales son los objetivos del Hospital frente al 23,6% que desconoce el particular.

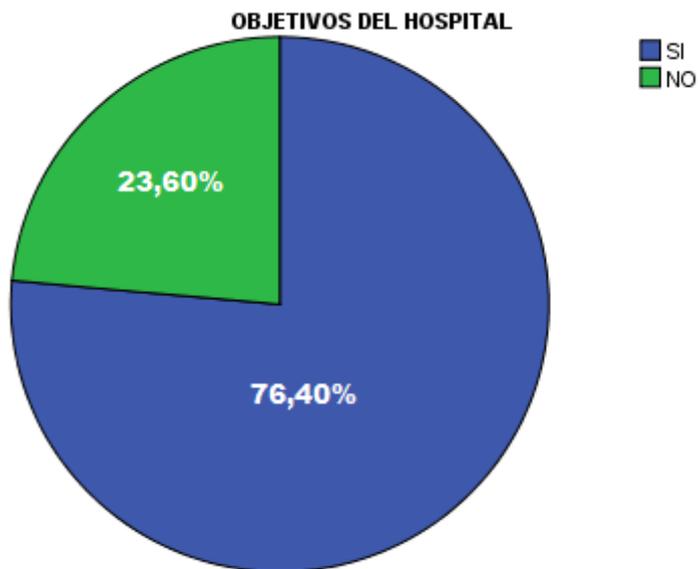


GRAFICO NO. 19 FUENTE: AUTOR

En la parte de objetivos de la unidad a donde pertenece el evaluado, los resultados fueron:

OBJETIVOS UNIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	82	77,4	77,4
NO	24	22,6	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 27 FUENTE: AUTOR

En el hospital los objetivos de la Unidad a que pertenecen los evaluados, se tiene que el 77.4% conoce cuales son, y el 22.6% no los conoce.

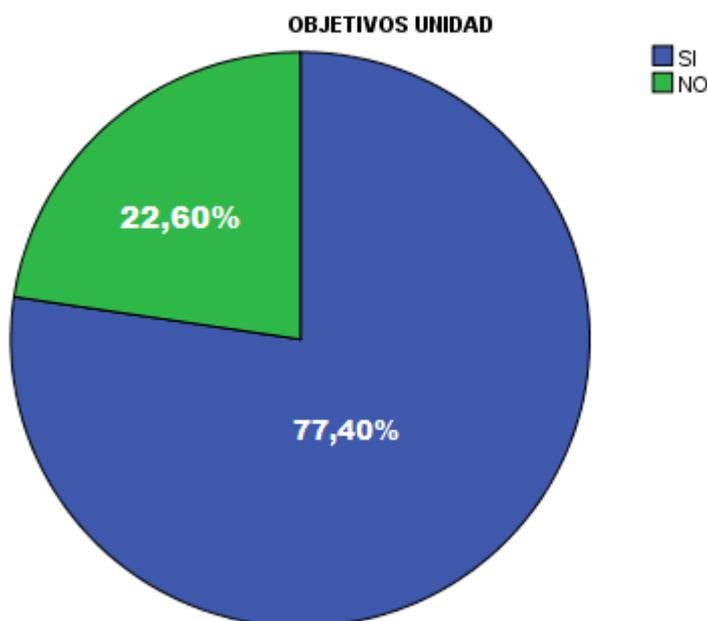


GRAFICO NO. 20 FUENTE: AUTOR

Pregunta 16. ¿Tiene orgullo por el trabajo que Usted realiza?

Esta pregunta se realizó para conocer si es que el personal del hospital se siente orgulloso de trabajar en esa Institución, formando parte también de la cultura organizacional y por ende del clima laboral.

ORGULLO DE TRABAJAR HVCM

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	98	92,5	92,5
NO	8	7,5	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 28 FUENTE: AUTOR

El 92,5% de las personas encuestadas manifiestan que si tiene orgullo por el trabajo que realizan en el hospital, mientras el 7,5%, indican que no.

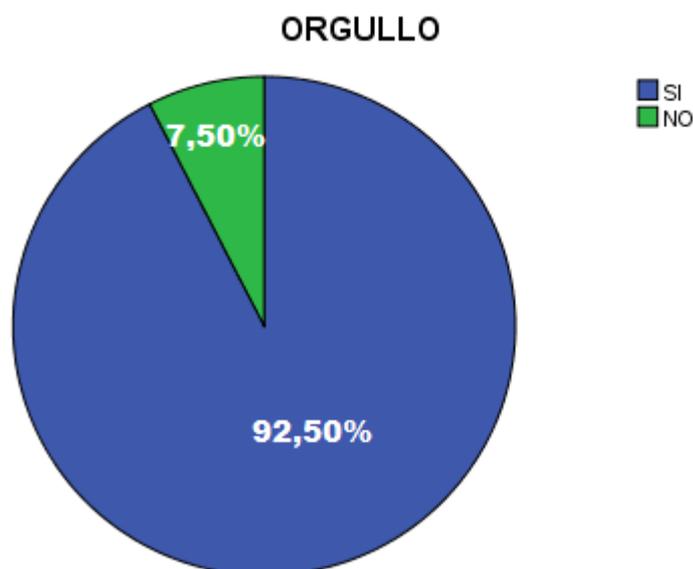


GRAFICO NO. 21 FUENTE: AUTOR

Pregunta 17. ¿Se siente a gusto al trabajar con:

Esta pregunta contiene dos partes: Se pregunta primero si se siente a gusto con el líder, a lo cual respondieron:

TRABAJO A GUSTO CON LIDER

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	72	67,9	67,9
NO	34	32,1	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 29 FUENTE: AUTOR

Esta pregunta además es para determinar si el líder influye en la conducta y el trabajo del grupo. El 67,9% de los encuestados si trabajan a gusto con el líder de unidad, mientras que el 32,10% no. Siendo el ambiente, otro componente del clima laboral.

AMBIENTE CON EL LIDER

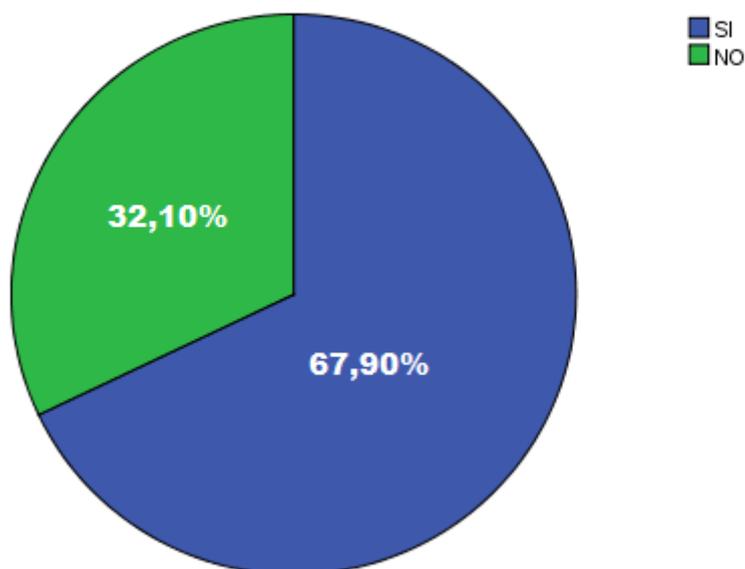


GRAFICO NO. 22 FUENTE: AUTOR

En lo que tiene que ver con los compañeros, las respuestas fueron:

TRABAJO A GUSTO CON COMPAÑEROS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	71	67,0	67,0
NO	35	33,0	100,0
Total	106	100,0	

TABLA NO. 30 FUENTE: AUTOR

El resultado es que el 67% indica que si se siente a gusto en trabajar con sus compañeros de unidad, mientras el 33% dice que no.

AMBIENTE COMPAÑEROS

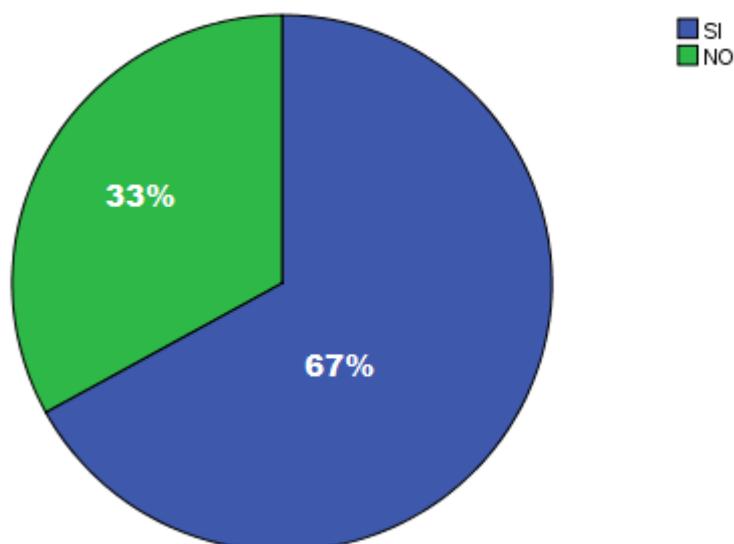


GRAFICO NO. 23 FUENTE: AUTOR

CLIMA LABORAL

En febrero de 2015, la empresa Great Place to Work, por encargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, realizó en el Hospital Vicente Corral Moscoso, una encuesta de clima laboral, con el fin de comprender en qué etapa, según la consultora, se encuentra la Institución, en el proceso de desarrollo de comunicación organización y ambiente laboral. Para ello se realizaron encuestas vía correo electrónico, del total de servidores (971), determinaron que su población objetivo fue de 727 servidores, recibiendo 623

encuestas contestadas, cubriendo un total de 85,7% de participación, con un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 0,6%.

En las 80 preguntas realizadas, se evaluaron aspectos específicos de las cinco dimensiones que la consultora maneja como son: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería. Utilizando cinco opciones de respuestas en una escala de Likert: dos positivas, una indecisa y dos negativas:

- 1= Casi nunca es verdad
- 2= Pocas veces es verdad
- 3= A veces es verdad, a veces no
- 4= Frecuentemente es verdad
- 5= Casi siempre es verdad

Great Place to Work, encontró que el ambiente laboral del Hospital que “Demanda Gran Atención” debido a que la mayoría de sus indicadores de valoración, se encuentra por debajo del promedio habitual del mercado, recomendando que el Hospital deba implementar y fortalecer prácticas y políticas referentes a la gestión del personal y al estilo de liderazgo de sus servidores.

Sin embargo, las dimensiones mejor calificadas fueron el Orgullo (75%), Apreciación general (66%) y Credibilidad (46%).

El orgullo corresponde al orgullo que se tenga en el trabajo, en el equipo de trabajo y el orgullo en la Institución.

La apreciación general refleja la percepción integral que tienen los servidores sobre la Institución. Tiene en cuenta el tipo y calidad de las relaciones en el lugar de trabajo e integra todas las dimensiones (credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo)

La Credibilidad es el grado de confianza que se tiene en la gerencia.

Las dimensiones que obtuvieron menor calificación corresponden a la Imparcialidad (5%), Respeto (17%), Camaradería (33%).

La imparcialidad se compone de equidad, ausencia de favoritismo, ausencia de discriminación y mecanismos de apelación, trato justo.

El respeto se refiere a cubrir las necesidades de desarrollo, reconocimiento, participación, entorno de trabajo y vida personal

La Camaradería se refiere a la fraternidad, hospitalidad del lugar, hospitalidad de las personas y sentido de equipo.



Síntesis de Valoraciones e Índice del Ambiente Laboral



Great Place to Work® Trust Index©	Valoración
Información	Baja
Accesibilidad	Baja
Coordinación	Muy baja
Delegación	Muy baja
Visión	Baja
Confiabilidad	Media (-)
Honestidad	Media (-)
Desarrollo - Valoración profesional	Crítica
Reconocimiento - Valoración personal	Baja
Participación	Baja
Entorno de trabajo	Crítica
Vida personal	Muy baja
Equidad en la remuneración	Muy baja
Equidad en el trato	Crítica
Ausencia de favoritismo	Muy baja
Justicia en el trato a las personas	Baja
Capacidad de apelación	Muy baja
Fraternidad	Muy baja
Hospitalidad del lugar	Baja
Hospitalidad de las personas	Baja
Sentido de equipo	Crítica
Orgullo por el trabajo personal	Media (-)
Orgullo del equipo	Muy baja
Orgullo de la Institución	Media (-)
APRECIACIÓN GENERAL	Baja

Resumen de Valoraciones	Cantidad
Excelente	0
Muy Alta	0
Alta	0
Media (+)	0
Media (-)	4
Baja	9
Muy Baja	8
Crítica	4
Índice de Ambiente Laboral (IAL)	40.7
Brecha frente a la excelencia	55.7
Valoración Índice de Ambiente Laboral (IAL)	Demanda gran atención

TABLA NO. 31 FUENTE GREAT PLACE TO WORK

Según la consultora, el índice de Ambiente Laboral corresponde a un indicador en una escala de 0 a 100, que parte de las valoraciones de los diferentes aspectos evaluados y que identifica el nivel de logro en relación con el clima laboral al que ha llegado el Hospital, comparado con el mercado. Asimismo, la brecha frente a la excelencia es la diferencia existente entre el umbral de excelencia y el Índice de Ambiente Laboral (IAL).

La valoración del Índice de Ambiente Laboral, corresponde a una tabla que maneja Great Place toWork., la que tiene los siguientes parámetros:

- Excelente
- Muy Sobresaliente
- Sobresaliente
- Muy Satisfactorio
- Satisfactorio
- Nivel insuficiente
- Demanda Atención
- Demanda Gran Atención
- Atención Prioritaria

CAPITULO 3

DISCUSIÓN

EVALUADORES

En las encuestas que se realizaron a los Evaluadores, los resultados arrojaron que no todos tienen presente desde cuando realizan el proceso de evaluación. De hecho el 35,7% de encuestados dijeron correctamente que desde hace 6 años se levantan evaluaciones de desempeño, aunque en la pregunta donde se habla de la importancia de este mecanismo, el 90,5% contesta que si lo considera importante, pero que no todos tienen el tiempo suficiente para realizarlo dentro de sus funciones. El 73.8% considera que si la evaluación no fuera obligatoria la haría, confirmando la importancia mencionada.

El que los líderes de proceso estén conscientes de que es una herramienta primordial en el manejo del talento humano, aunque la carga laboral que tienen bajo su responsabilidad sea grande.

En lo que se refiere a capacitación, el 54,8% considera que si están capacitados para realizar el proceso, quedando un 45,20% que no se considera que estén capacitados. Revisando quien se capacitó por su propia cuenta, existen 14 evaluadores que están realizando el proceso, sin conocer el tema y que equivale al 33.33% del total de evaluadores.

A pesar de que en la Unidad de Talento Humano tienen la apertura para capacitar sobre cualquier duda que tengan, no se acercan a pedir ayuda, y, según lo indicado por la Unidad de Talento Humano, las preguntas generadas por los evaluadores se resuelven generalmente entre el líder y las personas más cercanas en su departamento.

El líder no delega a terceras personas levantar el proceso y si lo hace, la capacitación de cómo hacerlo, es a través de la unidad de talento humano mayoritariamente. El número de personas que tenga a cargo un evaluador, no es un limitante para delegar el proceso a otras personas.

El 66,7% de evaluadores dice que si realiza la entrevista de desempeño luego de calificar a su personal, con el fin de emprender en planes de mejora y capacitación, pero tan solo un 42,9% contesta que sus subordinados realizan su trabajo mejor o mucho mejor. El 45,2% de evaluadores considera que su personal realiza su trabajo igual que antes.

La evaluación de desempeño se confirma a través de estas encuestas que un instrumento de importante utilidad para los evaluadores, además consideran que tienen falencias en la capacitación y que no tienen el tiempo necesario para hacerlo, pero que sí, lo hacen directamente en su mayoría.

EVALUADOS

Las encuestas aplicadas a los evaluados, estuvieron enfocadas a medir los diferentes factores que afectan el clima laboral en la Institución, a partir de la aplicación de la evaluación de desempeño.

El nivel de confianza que los subordinados tienen con el líder (64%), es superior al nivel de confianza que tienen con sus compañeros (53%) y es independiente del número de personas que trabajan en cada unidad.

El 86,8% considera que la evaluación de desempeño es importante. Comparando con el resultado de la misma pregunta hecha a los evaluadores es casi el mismo resultado. Es decir, en el Hospital todos los involucrados, están conscientes de la valía del instrumento.

El 63,2% está conforme con el resultado de su evaluación de desempeño mientras que el 36,8% no lo está, de éste, el 61,5% que no está conforme con el resultado, no reclama, las razones, el 30% porque tiene temor a las consecuencias mayoritariamente, un 23% que no reclama porque tiene desconocimiento de que puede hacerlo. La causa, una vez más, falta de comunicación de la Unidad de Talento Humano, ya que consideran que la Unidad, no es un facilitador sino más bien una puerta cerrada para el empleado.

Otro factor que se preguntó fue sobre el compromiso que el personal tiene para con el Hospital, siendo el 85,8% de personas encuestadas que contestaron que si lo están, lo cual es una fortaleza a tomar muy en cuenta. Lo mismo procede cuando se preguntó del orgullo que siente al trabajar en la institución.

Cuando se preguntó a los evaluados si es que se sienten motivados luego de recibir la evaluación de desempeño el 54,7% dieron respuestas positivas y el 45,3% dieron respuestas contrarias. Siendo esta pregunta importante para la razón de ser de esta investigación por ser la motivación un elemento fundamental del clima laboral.

El 35,8% de los encuestados dijeron que sus jefes no colocaron en su evaluación de desempeño actividades relevantes de su trabajo, confirmando que la capacitación de como levantar niveles óptimos y evaluaciones de desempeño tienen falencias que afectan importantemente la evaluación y perjudican cualquier proceso que vaya ligado a la evaluación de desempeño, como por ejemplo, en el caso de las instituciones públicas, reclasificaciones en base a funciones realizadas por el personal y si éstas no constan en la evaluación, perjudican ya, otro proceso adicional.

En lo que tiene que ver con la entrevista de desempeño, el 44,3% dijo que si realizan la entrevista con su líder. Cuando se preguntó a los evaluadores el 66% contestó que sí lo hacían, esto puede significar que alguno de los dos actores no tiene muy claro al tema al que se está refiriendo o que a lo mejor no lo hacen formalmente.

Cuando se preguntó sobre que refleja la evaluación de desempeño, el 66% confirmó que revela el desempeño en la institución, pero un alto 34% indica que refleja la relación con su líder, siendo esta percepción ya un preocupante resultado.

En lo que se refiere a preguntar si es que han sido promovidos o capacitados en base a la evaluación de desempeño, es muy bajo el porcentaje que contesta que sí en estas preguntas. Al conversar con Talento Humano, se explicó que en lo que tiene que ver con capacitación al personal, se cuenta con un presupuesto de \$9.000,00 dólares al año y que este presupuesto solo alcanza para capacitar al personal en temas de computación básica y que la capacitación más bien se daba de manera personal y por medios propios. En lo que tiene que ver con promoción de personas a nuevos cargos por su desempeño, tampoco se dan en el Hospital por cuestiones de tipo de contratación. Dos factores importantes que sin embargo, no son tomados en cuenta, rompiendo con el fin de la evaluación, porque una persona evaluada sobresaliente, no tiene ninguna oportunidad de cambiar su status ni de recibir ningún tipo de premio o de incentivo, porque para ello, tampoco se cuenta con presupuesto, aunque en Talento Humano se indicó que para el año 2015, si se incluirá sistemas de incentivos monetarios.

CLIMA LABORAL

Cuando se preguntó sobre otro factor del clima laboral como es la comunicación organizacional a través de comunicación de objetivos institucionales y departamentales, 6 de cada 10 personas, dijeron que si los conocían.

En las indagaciones finales, se averiguo sobre otro factor del clima laboral preguntando si trabajan a gusto con su líder y con sus compañeros, a lo cual 6 de cada 10 personas dijeron que sí.

Pero qué pasa con ese 40% aproximadamente que es homogéneo en varias preguntas. Es un importante grupo que no está motivado, que no confía en su entorno, que no están siendo reconocidos en su trabajo, que no están siendo promovidos ni capacitados. Es ese grupo los que confirman la percepción de que este instrumento, está ocasionando impacto en el clima laboral, al ser un alto porcentaje de personas que ven a este instrumento como mal levantado, mal calificado, mal evaluado, mal aplicado y mal estructurado.

Esta percepción que se tiene en el ambiente laboral del Hospital luego de que se aplica el instrumento de evaluación, afecta el entorno laboral.

Igualmente, en la encuesta de clima laboral que realizó la encuestadora Great Place to work, en donde el resultado es que el Hospital "Demanda Gran Atención" en el ambiente laboral, con lo cual se ratifica que el clima laboral está afectado; y justamente, es el Desarrollo, la Valoración profesional, la equidad en el trato, el sentido de equipo, los valores más críticos.

El orgullo por el trabajo, el orgullo por la Institución, la confiabilidad, la honestidad son valores que se encuentran con una calificación media, corroborando con la encuesta levantada en esta investigación, que son valores y fortalezas que tiene el personal de la Institución y que deben ser aprovechados.

Existen indicadores de rotación que también la encuestadora evaluó, una de ellas es que menos del 5% de personal rotó en el último año. Otro indicador midió el número de servidores que cambió de grupo ocupacional a través de un concurso de mérito y oposición, siendo el resultado igualmente menos del 5%. El indicador que se refiere a número de servidores trasladados con relación al total de servidores, da un resultado entre el 6 y el 15%.

Como demuestran estos indicadores, el sistema de promoción en el Hospital, casi es nulo lo que también hace que el personal frustré sus deseos de crecimiento profesional.

También se preguntó sobre la política de salarios reflejando que el personal del hospital tiene un sistema de salarios por debajo del mercado, siendo este un factor desmotivante.

El trabajo que se tiene que hacer con relación al clima laboral es grande. La evaluación de desempeño es un instrumento de medición que dará un punto de partida para reconocer como se están desarrollando las personas y cuáles son sus necesidades. La Unidad de Talento Humano junto con los líderes de departamento son quienes deben tomar decisiones para que este instrumento fortalezca y reconozca cuáles son los puntos a mejorar y los planes de acciones a emprender.

PLAN DE MEDIDAS ALTERNATIVAS QUE PERMITAN GENERAR UN CLIMA LABORAL ACORDE A LA MISION, VISION Y OBJETIVOS DEL HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO

Para sugerir un plan de medidas alternativas que permitan general un clima laboral acorde a la misión, visión y objetivos del Hospital Vicente Corral Moscoso, es necesario conocer cuáles son estos componentes de la planeación estratégica de la Institución:

MISION

Prestar servicios de la salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación conforme a la política del Ministerio de Salud y el trabajo en red, en el marco de la justicia y la equidad social.

VISION

Ser reconocidos por la ciudadanía como hospitales accesibles, que prestan una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente.

OBJETIVOS

- Objetivo 1: Incrementar la eficiencia y efectividad del Sistema Nacional de Salud.
- Objetivo 2: Incrementar el acceso de la población a servicios de salud.
- Objetivo 3: Incrementar la vigilancia, la regulación, la promoción y prevención de la salud.
- Objetivo 4: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud.
- **Objetivo 5: Incrementar las capacidades y competencias del talento humano.**
- Objetivo 6: Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
- Objetivo 7: Incrementar la eficiencia y efectividad de las actividades operacionales del Ministerio de Salud Pública y entidades adscritas.
- Objetivo 8: Incrementar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en base a las prioridades sanitarias de la salud.

Con este fundamento, y considerando que el Objetivo 5 es uno de los objetivos del Ministerio de Salud Pública para poder llegar a prestar una atención de calidad, se propone el siguiente Plan de Acción:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS	RESPONSABLE
Revisión y actualización del Manual de Funciones y perfiles	Crear un Modelo de Gestión de Talento Humano actualizado	Revisar si todos los procesos cuentan con un Manual de Funciones	Revisión de documentos	Manual de Funciones y perfiles actualizado	Gestión de Talento Humano y Líderes de Proceso
		Convocar al personal para la realización de un taller para la revisión y actualización del manual de funciones y perfiles	Convocatoria		
		Realizar la revisión y actualización del manual en el taller	Taller		
		Socializar al personal el manual revisado y actualizado			
Capacitación y recapitación a evaluadores de desempeño	Establecer planes de capacitación y re-capacitación para los evaluadores de manera emergente, a fin de optimizar el desarrollo del próximo proceso de evaluación de desempeño.	Organizar una capacitación y re-capacitación a los líderes evaluadores sobre evaluación de desempeño	Convocatoria	Líderes Capacitados	Gestión de Talento Humano
		Dictar la capacitación a los líderes de proceso	Conferencia		
		Evaluar la capacitación recibida y utilizar esta capacitación como un punto de evaluación en la calificación del desempeño de los líderes de proceso	Evaluación de Desempeño		
		Asignar una persona de la Gestión de Talento que permanentemente e coordine con los Líderes de Proceso (evaluadores) sobre inquietudes que se presenten	Comunicación directa		

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	METODOLOGIA	RESULTADOS	RESPONSABLE
Mejora de comunicación por parte de Gestión de Talento Humano	Generar una comunicación organizacional efectiva, a fin de que evaluadores y evaluados tengan las puertas abiertas en la unidad de administración de talento Humano.	Concientizar al departamento de Talento Humano sobre su función y objetivos	Capacitación	Comunicación Efectiva	Gerencia General y Gestión de Talento Humano
Gestión de personal para promover servidores evaluados con sobresaliente	Buscar mecanismos para que el personal evaluado con sobresaliente, pueda ser promovida en su trabajo, de acuerdo a lo que establece la Ley	Presentar a la Gerencia un detalle del personal evaluado con sobresaliente	Informe	Lista de personal evaluada con sobresaliente para ser promovidos	Gestión de Talento Humano
		Tramitar con la Dirección Nacional promociones de personal evaluado con sobresaliente		Tramite de personal a ser promovido	Gestión de Talento Humano y Gerencia General
Gestión de personal para capacitar servidores evaluados con sobresaliente	Crear planes de capacitación para las personas evaluadas con sobresaliente como establece la ley,	Presentar a la Gerencia un detalle del personal evaluado con sobresaliente	Informe	Lista de personal evaluada con sobresaliente para ser capacitados	Gestión de Talento Humano
		Tramitar el Presupuesto para Capacitar al personal evaluado con sobresaliente		Tramite de personal a ser capacitado	
Plan de mejora de clima laboral	Establecer planes de mejora del clima laboral emergente, a fin de que los recursos humanos con que cuenta el Hospital, trabajen en un mejor entorno y no haya fuga de talentos.	Comunicar el resultado de la encuesta de clima laboral al personal	Reunión con equipo de trabajo	Conocimiento del estado actual	Gerencia General y Líderes de Departamento
		Mejorar el entorno de trabajo a través de levantamiento de objetivos	Grupos focales	Objetivos medibles para mejora de clima laboral	Consultoría externa
		Medir el clima laboral después de aplicada la evaluación de desempeño de 2015	Encuesta	Índice de Clima Laboral	Gestión de Talento Humano

TABLA 32. FUENTE AUTOR

Plan que debe ser considerado para poder mejorar el subsistema de Evaluación de Desempeño en el Hospital y así poder mejorar el clima laboral en el que se desenvuelve la institución, traduciendo esta mejora en mejor atención a los usuarios que es la razón de ser del servicio de salud.

CONCLUSIONES

En el hospital Vicente Corral Moscoso, la evaluación de desempeño para las personas (líderes) que la realizan, constituye un importante mecanismo para apoyar en su gestión de talento humano. Desde su perspectiva, la mitad del personal establece correctivos para trabajar de mejor manera y obtener mejores resultados en los próximos procesos.

La Unidad de Talento Humano tiene que ser un apoyo constante durante este proceso, tanto para los evaluadores como para los evaluados.

Los administradores del Hospital deben utilizar la fortaleza que tienen de contar con personal orgulloso y comprometido con la Institución

El objetivo general de esta investigación fue analizar la evaluación de desempeño en el Hospital Vicente Corral Moscoso y su afectación en el clima laboral de la Institución. Para ello se analizó como se está realizando este proceso, se hizo un diagnóstico del efecto de las evaluaciones en el clima laboral con miras a proponer un plan de medidas alternativas que permitan generar un clima laboral acorde a la misión, visión y objetivos del hospital. Las cuales son:

- Crear un modelo de gestión de Talento Humano actualizado y el correspondiente Manual de Funciones y Perfiles actualizado.
- Establecer planes de capacitación y re-capacitación para los evaluadores de manera emergente, a fin de optimizar el desarrollo del próximo proceso de evaluación de desempeño.
- Generar una comunicación organizacional efectiva, a fin de que evaluadores y evaluados tengan las puertas abiertas en la unidad de administración de talento humano y puedan cubrir sus necesidades de información.
- La Unidad de Talento Humano debe crear planes de capacitación para las personas evaluadas con sobresaliente como establece la ley y obtener el presupuesto necesario
- La Unidad de Talento Humano debe buscar mecanismos para que la gente evaluada con sobresaliente, pueda ser promovida en su trabajo, de acuerdo a lo que establece la Ley

- Establecer planes de mejora del clima laboral emergente, a fin de que los recursos humanos con que cuenta el Hospital, trabajen en un mejor entorno y no haya fuga de talentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Baguel, Angel. 2012. *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Berbel, Gaspar. 2011. *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cooper, K. C. 2010. *Modelando sistemas de competencias paso a paso*. New York: American Management Association.
- Cuevas, Carlos. 2011. *Psicología y Empresa*, (en línea) <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html> consulta: 29 de marzo de 2015
- Dessler, Gary. 2010. *Administración de Personal* Octava Edición. México: PEARSON EDUCACION.
- Fleishman, E. A. 2010. Development of prototype occupational information network content model. Utah: Department of Employment Security.
- Reis, Paulo. 2007. *Evaluación de desempeño*. Madrid: Verlag Dashöfer Ed.s Prof.s.
- Rodríguez, Luis del Pulgar. 2012. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Resolución No. SENRES-2008 000038 del 5 de marzo de 2008.
- ACUERDO MINISTERIAL No. 00001537 publicado en el Registro Oficial No. 339 del martes 25 de septiembre de 2012
- Norma Técnica de Evolución de Desempeño MSP
- Reglamento de LOSEP
- Instructivo EVAL-01