

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y
DESARROLLO

Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad
Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil.

Grado

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciado/a en Gestión de Talento Humano

Elaborado por:

María Isabel Crespo Ramírez

Docente Tutor:

Denisse Álvarez

Guayaquil, Ecuador

Febrero 2021

Agradecimiento

El llegar a este punto no fue fácil pero solo lo pude lograr con la ayuda de los que más amo, es por esto que quiero agradecer:

Principalmente a Dios, que forjó un camino lleno de oportunidades y puso a las personas correctas en el momento justo para que hoy yo pueda culminar mi carrera profesional.

A mis padres que son mi ejemplo de lucha y perseverancia, su esfuerzo y apoyo ha sido fundamental para que hoy esté cumpliendo una meta más; esto logro es más suyo que mío. Gracias por impulsarme a ser mejor cada día.

A mi esposo y mis hijos, quienes fueron los más sacrificados en este camino, gracias por su comprensión, por su amor y apoyo incondicional durante estas largas noches y fines de semana que tenían que esperarme para poder ir a casa. Ustedes son mi motor para seguir esforzándome.

A todos nuestros maestros, que se esforzaron por transformar nuestra experiencia en el conocimiento académico, especialmente a mi tutora Mgs. Denisse Álvarez, quien con sus conocimientos y apoyo me guió a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

Resumen

Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria, es importante para organizar las necesidades y volverlas prioridades en la institución, el objetivo fue realizar la reestructuración del proceso de evaluación del desempeño en el departamento de Talento Humano en la entidad Hospitalaria, la metodología aplicada Cuanti-Cualitativo permitió lograr un trabajo en equipo efectivo para atender la Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil, la muestra para el estudio fueron líderes departamentales la institución. El instrumento aplicado la entrevista y la encuesta como resultados a la adaptación en un 95%, se ha mantenido los niveles de cumplimiento legal y social por parte del departamento de talento humano un 90% al explicar claramente su naturaleza, las principales razones de su priorización, su contribución al desarrollo del ámbito, adaptación del personal ha sido positiva en un 98% lo que sin duda es beneficioso y el compromiso de los departamentos que ha participado conjunto con el de talento humano en tanto a lo cualitativo como resultados fueron puntos favorables: Adaptación del personal, acoplarse a la nueva funcionabilidad, aceptación en la participación del incremento de diseños para la organización, puntos críticos: líderes descontentos por el proceso de evaluación, tiempo a la adaptación y lo que conlleva. Conclusión efectivamente es la aceptación, adaptación de todo el personal de la organización al acoplarse en corto tiempo a los cambios dentro del proceso.

Palabras claves: Reestructuración, Proceso, Evaluación, Desempeño, Hospitalaria.

Abstract

Restructuring of the Performance Evaluation Process in a Hospital Entity, it is important to organize the needs and make them priorities in the institution, the objective was to carry out the restructuring of the performance evaluation process in the Human Talent department in the Hospital entity, the methodology applied Quanti-Qualitative allowed to achieve effective teamwork to attend the Restructuring of the Performance Evaluation Process in a Hospital Entity of the city of Guayaquil, the sample for the study were departmental leaders of the institution. The instrument applied the interview and the survey as results of adaptation in 95%, the levels of legal and social compliance by the human talent department have been maintained by 90% by clearly explaining its nature, the main reasons for its prioritization Its contribution to the development of the field, staff adaptation has been positive by 98%, which is undoubtedly beneficial and the commitment of the departments that have participated together with that of human talent in both qualitative and results were favorable points: Adaptation of the personnel, adapting to the new functionality, acceptance in the participation of the increase of designs for the organization, critical points: leaders dissatisfied with the evaluation process, time to adaptation and what it entails. Conclusion effectively is the acceptance, adaptation of all the personnel of the organization to couple in a short time to the changes within the process.

Keywords: Restructuring, Process, Evaluation, Performance, Hospital.

Índice de contenido

Introducción.....	1
Marco Conceptual.....	3
Intervenciones Organizacionales	3
Intervenciones en Talento Humano.....	4
Reingeniería de Procesos	5
Rediseño del sistema evaluación al desempeño	5
Descripción de la intervención	10
Contexto organizacional	10
Problema Central.....	11
Intervención a realizarse.....	14
Diseño Metodológico.....	15
Roles:.....	17
Objetivo General:.....	18
Objetivos Específicos:.....	18
Preguntas de Investigación:.....	18
Variables o categorías de análisis:.....	18
Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos:.....	20
Población:.....	21
Grupo de estudio (muestra):.....	21
Consideraciones éticas.....	22
Informe de la intervención	22
Presentación y análisis de los resultados.....	29
Discusión de los resultados	34
Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	41

Índice de tablas

Tabla 1 Intervención y proceso	4
Tabla 2 Ventajas de la evaluación de desempeño según autores	7
Tabla 3 Conceptualización de la variable independiente.....	19
Tabla 4 Conceptualización de la variable dependiente.....	19

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Etapas del proceso	8
Ilustración 2 Etapa del proceso de evaluación	9

Índice de Anexos

Anexo 1 Modelos de evaluación de desempeño actual	46
Anexo 2 Prototipo de nuevo Modelo de Evaluación de Desempeño	62
Anexo 3 Consentimiento Informado.....	65
Anexo 4 Preguntas de encuestas.....	66
Anexo 5 Preguntas para entrevistas directas	68
Anexo 6 Carta Aval de trabajo de titulación.....	75
Anexo 7 Guía protocolo, evaluación de desempeño.....	98

Introducción

El presente documento recoge la intervención organizacional realizada a una Entidad Hospitalaria en Guayaquil, la cual se vio afectada en sus procesos debido a la pandemia que llegó no solo al Ecuador, sino al mundo entero durante el 2020. Esta intervención consiste en realizar una reestructuración de un proceso de evaluación y desempeño en una entidad hospitalaria, en el cual se ha tomado a los líderes departamentales como población, según sus miembros, este proceso es uno de los más afectados y requiere dicho cambio para continuar vigente y que su adecuada implementación permita mejorar el desarrollo del mismo para beneficio integral de la Entidad Hospitalaria.

En la actualidad, todos los países del mundo están luchando contra la pandemia que se inició en China, la cual la OMS (Organización Mundial de la Salud) determinó por la similitud que tenía con en SARS denominarla SARS2 Covid-19, por ser un virus creado presumiblemente en un laboratorio de las afueras de la localidad de Wuhan-China, una patología viral similar al síndrome agudo respiratorio severo en diciembre del 2019, está afectando a nivel mundial no solo a la salud sino también a todos los sectores productivos y económicos. Las empresas están desempeñando un papel fundamental como actores claves de la economía por lo que deben realizar una buena gestión de sus negocios, garantizando la seguridad la organización de sus empleados mientras se enfrentan a varios problemas estratégicos y operacionales que ponen en riesgo su gestión. Según, Organización Internacional del Trabajo (2020), a partir de esta pandemia las organizaciones, sus colaboradores fueron fuertemente afectados, una visión retrospectiva durante la primera mitad del 2020, muchas entidades tuvieron que cerrar sus puertas por el confinamiento del quédate en casa, ya que era obligatorio la

permanencia en casa, para evitar contagio, las que fueron más afectadas en su fuente de ingreso fue el comercio, turismo y/o entretenimiento, causales de las fuertes restricciones, ya que no era permitido su funcionamiento. Por otro lado, algunas organizaciones que se encuentran tratando de mantenerse a flote sometieron a sus colaboradores a reducción de jornadas laborales lo cual durante el primer trimestre del año afectó un aproximado de 155 millones de empleos a tiempo completo, con respecto al cuarto trimestre del 2019 (OIT, 2020). El reto al que se enfrentan las organizaciones para este segundo semestre del 2020 consiste en mantenerse a flote, los organismos gubernamentales deberán volcar sus fuerzas a trabajar arduamente en políticas que fomenten una recuperación basada en el empleo, generar nuevas alternativas laborales que permitan al empresario abrir un abanico de oportunidades laborales. Este estudio es relevante para la Entidad Hospitalaria porque su aplicación en esta nueva realidad, en la que las organizaciones se encuentran luchando por mantenerse y buscan simplificar sus acciones, generarían, gran beneficio en ahorros de recursos tanto económicos, materiales, entre otros. Si bien es cierto a lo largo del tiempo las organizaciones han sufrido crisis han tenido que reinventarse por lo que varios estudios sobre reestructuraciones de procesos, este es diferente puesto que está aplicado a una organización de salud, al pasar momentos críticos, con posibilidades de supervivencia gracias a la estructuración, organización que se realice, se puede considerar que la prioridad organizacional no es una reestructuración dejando a un lado los beneficios que esto le podría generar a la Entidad Hospitalaria. Además, ayudará a desarrollar alternativas tecnológicas aplicables no solo a un proceso sino a toda la organización.

Marco Conceptual

Intervenciones Organizacionales

Las intervenciones organizacionales son acciones que se llevan a cabo en las organizaciones con la finalidad de incrementar su eficacia, productividad y la calidad de vida en el trabajo, con el objetivo de resolver problemas o mejorar áreas o procesos específicos en las organizaciones (Guizar, 2016). Una intervención organizacional se lleva a cabo cuando los líderes o miembros de una organización desean solucionar o evitar problemas o también mejorar la situación en la que se encuentra un departamento o la organización en general.

Los centros de salud forman parte del Sistema de Salud, concebido como un sistema social, diseñado para lograr metas y objetivos por medio de recursos humanos y materiales. Desde una perspectiva sistémica, estos cumplen funciones especializadas para generar un proceso de atención médica para la población (Navas & Ulloa, 2016, pág. 65). Orientados hacia la eficiencia a un mínimo costo, las herramientas gerenciales y el diseño organizacional, facilitan la implementación de estrategias, flujo de procesos, relación entre personas y organización, para maximizar la productividad. Los centros de salud, requieren de procesos para lograr la eficiencia y eficacia, apoyados de estrategias gerenciales que incidan en la toma de decisiones (López, y otros, 2019).

A partir de la Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria, se podrá identificar, los instrumentos correspondientes, de esta manera las principales debilidades de la organización a nivel gerencial, departamentales, principalmente el área de Talento Humano, implementar o diseñar el organigrama, elaborar un manual de organización y un manual de procedimientos a partir de la gestión de los

conocimientos, y socializar productos finales. Según Guizar (2016), existen diferentes tipos de intervenciones organizacionales conocidas como las intervenciones clásicas, como, por ejemplo:

- *Las intervenciones en procesos humanos*

Tabla 1 Intervención y proceso

Intervenciones procesos humanos	Procesos organizacionales e intervención
Líderes Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación ● Solución de problemas ● Liderazgo y dinámicas de grupo.
Las intervenciones tecno-estructurales	
Estructuras y su interacción con los procesos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Métodos. ● Flujos de trabajo. ● Diseño del trabajo.
<i>Las intervenciones en Administración de Recursos Humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistemas de recompensas ● Planeación ● Desarrollo de carreras.
<i>Las Intervenciones Estratégicas y del Medio</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia general de la organización. ● Ventaja competitiva.

Fuente: Autor de la investigación.

Intervenciones en Talento Humano

La reestructuración del proceso de evaluación de desempeño, involucra la implementación de estrategias para optimizar el trabajo en equipo en el área de salud, para que funcione tiene que seguir un trascurso, encaminado en el desarrollo, actuación, componentes; si esto se complementa, funcionará, ya que todo dependerá del esfuerzo de cada persona que es el mejoramiento de la reestructuración del proceso de evaluación de los líderes de diferentes áreas la misma que se encuentra encargada de realizarla el departamento talento humano, el esfuerzo iniciara desde los puestos, los líderes, quienes serán ejemplos en el proceso de evaluación, de esta manera se obtendrán las ventajas y desventajas que el personal refiera mediante el proceso de evaluación para que se acople costará un poco tiempo, pero no será imposible de realizarlo.

Para Luz (2013) todo se precisa en el funcionamiento del equipo partiendo desde los líderes departamentales, la forma de ejecución comprende el saber resolver situaciones, complementar ideas en beneficio de la institución, todas estas asumiendo las habilidades, responsabilidades y experiencia del personal que laboran en estas áreas; en definitiva, aptitudes propias con experiencia y dispuestos a asumir cualquier cambio en beneficio en el área y de la institución.

Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos es el cambio en continuidad de una organización con el objetivo de mejorar su competitividad y rentabilidad, actualizando los sistemas culturales, estratégicos y estructurales, rediseñando sus procesos claves, de manera que sirvan para lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes, proveedores y entorno (Guastay & Peñaherrera-Larenas, 2018)

Según Mondy y Noe (2005) “la reingeniería de procesos consiste en 4 fases: La preparación al cambio, la planeación del cambio, el diseño del cambio y la evaluación”, con respecto a la sistemática y ordenamientos trazados en etapas en las que se establecerá las trayectorias del proyecto y los objetivos específicos que se desea revestir en correlación a los productos/servicios que se pretende cubrir.

Rediseño del sistema evaluación al desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso periódico en el que valora de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia con el que los colaboradores realizan sus actividades y responsabilidades de acuerdo a su función. Soto (2018) manifestó “La evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo, en principio, a elaborar planes

de mejora. También aseguran que las evaluaciones de resultados no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimientos, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en desempeño correcto de sus tareas” (p. 16).

En lo que refiere el autor para realizar la evaluación de los resultados en el área laboral mantener la comunicación con todo el personal es la parte esencial de esta manera se planteara la evaluación, conjuntamente seguido de este entre los líderes principales departamentales de la institución o empresa, aplicaran planes que sean acordes a la situación los mismos para que sean expuestos para rediseñar, suplir las necesidades que se encuentren en la institución para que estas sean reformadas, aplicadas para un mejor manejo desde los líderes hasta que estas alcancen a todo el personal laboral.

Según Gibson (2016) “La evaluación de desempeño es un proceso sistemático por el cual se evalúa el desempeño y el potencial desarrollo de un empleado” (p. 35). Puesto que refiere el autor que desde el punto de vista basándose en la sincronización, para el proceso de evaluación de esta manera se obtienen los resultados, manejado siempre desde puntos que son determinados para llegar a un solo objetivo la evaluación desempeño laboral.

Los autores Byars & Rue (2016) la comunicación es la principal fuente, el punto inicial para realizar la evaluación del desempeño laboral, desde este punto de partida se obtendrán los resultados de la evaluación, la comunicación es el motor en la gestión de esto si no se tiene este punto difícilmente se va a poder establecer los problemas que pueden ser causas a corto plazo de problemas muchos más graves para cualquier empresa.

Para Chiavenato (2015) “Al ser un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa” (pág. 201).

desde el punto de vista del autor antes en mención en donde lo categoriza como un sistema de apreciación desempeño del individuo, la evaluación como una técnica que se debe realizar en toda actividad que corresponde a la administración, un concepto general muy profundo, que abarca puntos estratégicos para alcázar su objetivo en función.

Harper & Lynch (2015) “Plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos, las responsabilidades asumidas y las características personales” (pág. 321). El concepto lo maneja desde un punto práctico para alcanzar su meta que es el estudio del rendimiento del personal.

Sikula, Byars, Sikula (2017) “Cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad” (pág. 598). De acuerdo a lo citado se puede evidenciar un consenso entre los autores sobre el concepto de la evaluación de desempeño y resaltan que su medición es de vital importancia para medir la contribución individual de los colaboradores a la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla 2 Ventajas de la evaluación de desempeño según autores

Gibson (2016)	Chiavenato (2015)
Permite sacar una conclusión sobre el desempeño pasado de un colaborador.	Posibilita la medición del potencial del colaborador.
Permite tomar decisiones respecto a incrementos salariales, promociones, mantenimiento o finalización de un contrato de trabajo.	Fortalece la relación del colaborador con la organización.
Facilita una adecuada retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.	Se puede determinar el potencial de un colaborador como una ventaja competitiva.
Una adecuada retroalimentación motiva a los colaboradores.	Su medición está fuertemente vinculada a los objetivos organizacionales por lo cual facilita las oportunidades de crecimiento para los colaboradores

Fuente: Organizaciones y comportamientos estructuras y procesos (Gibson, 2016)

ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Se refiere a la primera etapa del proceso, para (Sastre & Aguilar, 2017)"es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones" (p.323).

2. Diseño del sistema de evaluación

En esta etapa es importante considerar la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos en la organización, con la finalidad de que sean coherentes con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000)

3. Implementación del sistema de evaluación

En esta etapa, la organización pone en marcha el sistema de evaluación que ha diseñado, previamente a ponerlo en marcha es importante que los colaboradores conozcan cómo funciona el sistema, cual es el objetivo del mismo y que rol desempeñan durante el proceso.

4. Retroalimentación del líder

En esta etapa se realiza la entrevista entre el evaluador y el evaluado y se da la debida retroalimentación de los resultados obtenidos durante ese periodo de evaluación.

5. Retroalimentación del sistema de evaluación

En esta última etapa la organización debe verificar que se cumplieron los objetivos establecidos en el proceso, confirmar que la planificación fue la adecuada, si el proceso se realizó de acuerdo a lo planificado en cuestión de tiempos

Ilustración 1 Etapas del proceso

Fuente: (Chiavenato, 2015)



Ilustración 2 Etapa del proceso de evaluación

Fuente: Autor de la investigación.

Para una mejor desempeño (Byars & Rue, 2016) es importante la evaluar al personal en las organizaciones para medir el aporte de cada uno de ellos a la consecución de los objetivos, es necesario establecer las etapas del proceso de evaluación entre las que se desarrollan son las mencionadas en la ilustración (2).

Descripción de la intervención

Contexto organizacional

La Entidad Hospitalaria, dedicada a prestar servicios privados de salud desde el diagnóstico, tratamiento, intervención y la curación de un paciente, con diez años de trayectoria, está catalogada como una mediana empresa, ubicada en el sector norte de Guayaquil y cuenta con un aproximado de 500 colaboradores. Tiene como misión garantizar que sus pacientes estén en las mejores manos y el mejor entorno, brindando servicios médicos de excelencia, honrando su vida y la de sus familiares a través de un trato humanizado.

Cuenta con una estructura organizacional dividida en tres grandes áreas: la asistencial conformada por el personal sanitario, siendo ellos la primera línea de respuesta ante esta pandemia; el personal de apoyo conformado por el personal de limpieza, mantenimiento y servicio al cliente, quienes también fueron de vital importancia en la gestión hospitalaria durante la emergencia sanitaria; y la parte Administrativa conformado por los departamentos de Financiero, Talento Humano, Comercial, entre otros. La misma que se caracteriza por tener una infraestructura acorde a la ocupación y un buen nivel tecnológico actualizado, cuenta con profesionales de salud, incluyendo a los internos y residentes de las diferentes carreras de salud, por supuesto también profesionales con especialidades ante la gran demanda de atención a los usuarios, en cuanto a la parte de prestadores de salud tanto públicos como privados, se mantiene en buenos términos, lo cual se refleja en el buen posicionamiento, reputación en la ciudad y el país.

Problema Central

En el 2013 la Entidad Hospitalaria se certificó en las Normas ISO 900 (Certificación en Gestión de calidad)¹, ISO 14001 (Certificación de Medio Ambiente) y OSHAS 18001 (Acreditación en Seguridad y Salud Ocupacional) con un alcance a todos sus servicios hospitalarios. Posteriormente, se acreditó también en la Norma ACI (Acreditación Canadá International), acreditación aplicada al mejoramiento continuo de la calidad hospitalaria. Estas certificaciones permitieron que la organización ordenara sus procesos, los documentara de mejor forma y sean replicables a todos los departamentos. Actualmente se encuentran certificados los procesos principales de la organización (emergencia, hospitalización, cirugía, áreas críticas, imágenes, laboratorio, entre otras.), algunos procesos administrativos como los realizados por Talento Humano son transversales a toda la organización y por ende son también evaluados constantemente e incluidos en el proceso de mejora continua si se considera necesario.

Al ser Talento Humano el departamento encargado de velar por contar con un personal competente para la realización de las actividades, se convirtió en un departamento estratégico y de vital apoyo para la organización en el proceso de certificación, por lo cual debió implementar reestructuración en el proceso de “Evaluación de Desempeño”, debido a que era necesario poder medir el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de las actividades establecidas por las Normas de Calidad.

Por varios años se utilizó un método de evaluación enfocado a competencias y que no eran muchas veces entendibles por los líderes departamentales encargados de evaluar al personal y al momento de la retroalimentación eran muy difíciles de interpretar y se

consideraba que los factores de medición no estaban enfocados a la realidad organizacional, sin embargo, se conservaron vigentes hasta la actualidad.

Ante la llegada de la pandemia, el país se paralizó por completo, se tuvieron que tomar medidas en la gestión laboral para que las empresas no se detengan, a pesar de que muchos se apegan a los servicios de teletrabajo desde casa, los servicios de salud no se detuvieron, los colaboradores, incluyendo al personal vulnerable (embarazadas, discapacitados, inmunocomprometidos, etc.) dependiendo de sus actividades se acogieron voluntariamente a alternativas como el teletrabajo, vacaciones y/o permisos sin sueldos. En este punto y una vez asimilada la conmoción social, y de haber implementados varios protocolos de bioseguridad para las diferentes áreas hospitalarias en busca no solo de contener el contagio sino también de cuidar a sus colaboradores, la Entidad Hospitalaria se centró en realizar un proceso evaluación de los líderes departamentales escogidos como muestras del estudio y parte del proceso de evaluación la realiza el departamento de talento humano.

Uno de los principales departamentos que debió reformularse rápidamente fue Talento Humano para la participación en el procesos de evaluación de forma continúa sin que se vean impactados por la situación emergente. Se pudo resaltar que el proceso de selección se vio afectado ya que no se podía realizar de la forma convencional teniendo una entrevista con el candidato de forma presencial, también se dejaron de realizar Assessment Center y la verificación de referencias personales se dejó de realizar debido a que la mayoría de las instituciones se encontraban en tele trabajo, aunque se pudo manejar las entrevistas vía telefónica o a través de las aplicaciones tecnológicas como zoom o teams, resultando ser un alivio dentro del proceso; las actividades de

capacitación presencial eran imposibles de realizar por lo que debieron ser postergadas, algunas capacitaciones que se consideraban impostergables se realizaron de forma virtual, permitiendo fluir con temas que eran de vital importancia como la bioseguridad, el uso del equipo de protección, entre otros; el proceso de nómina se vio algo afectado debido a que por la necesidad de personal, las restricciones de movilización y otros, la institución debió modificar sus horarios a todo el personal de primera línea, debido al miedo y la conmoción social algunas personas optaron por solicitar permisos sin sueldo, el personal se comenzó a enfermar, todo esto alteró los reportes de marcación en el proceso de nómina se complejizó, pero el pronto accionar de los líderes y del departamento de talento humano, permitió que se comuniquen oportunamente los cambios y se normalice el proceso.

En cuanto al proceso de bienestar social, este se debió reformular puesto que sus actividades estaban planificadas para una realidad distinta, los eventos o celebraciones por fechas importantes debieron ser suspendidas por completo y se debió improvisar en nuevas actividades para fomentar el compromiso del personal en ese momento tan complejo; el proceso de evaluación de desempeño fue el más afectado, ya que el acceso al personal se volvió imposible por lo que cual no se podía realizar una retroalimentación jefe - empleado - talento humano y mucho menos fomentar la manipulación de documentos que podían generar un contagio mayor dentro de la organización.

Adicionalmente realizar una medición del desempeño en un momento tan complejo no solo podía ser percibido como inadecuado, sino que también los factores de medición estaban planteados para una realidad diferente con objetivos operacionales

distintos, por lo cual aplicar dichas evaluaciones resultaría poco beneficioso para la institución, debido a que los planes de acción establecidos por los jefes y colaboradores, basados en dichos factores de medición, podrían no ser aplicables o apropiados para esta nueva realidad organizacional.

Intervención a realizarse

Esta intervención busca realizar una reingeniería del proceso de Evaluación de Desempeño, analizando los puntos críticos que se pueden presentar en mismo, así como también si los factores de medición actuales son o no aplicables a la nueva realidad organizacional, buscar alternativas para aplicar la evaluación de desempeño a todo el personal sin afectar el resto de procesos, poder mantener el acercamiento con el colaborador para dar una retroalimentación efectiva y establecer planes de acción de ser necesarios.

La reingeniería según Pacheco (2020) “es el conjunto de actividades y acciones que permitan ayudar a perfeccionamiento del desempeño”, la eficiencia y a resolver problemas específicos, esperando tener como resultado un cambio en la dinámica de cómo realizar los procesos de selección y contratación de personal en esta nueva normalidad.

Para poder realizar este análisis se llevarán a cabo entrevistas con los líderes departamentales de la institución para recoger sus apreciaciones sobre las fortalezas y debilidades del actual modelo de evaluación de desempeño, así como también se recogerán apreciaciones de un grupo de colaboradores sobre un posible modelo de evaluación.

Diseño Metodológico

La selección de un diseño metodológico hace referencia esencialmente a la elección de la metodología a seguir, en la presente investigación será Cualitativo, ya que permite lograr un trabajo en equipo efectivo para atender la Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil, ya que se basa la investigación en registros históricos de los servicios en el área de Talento Humano, en los años de servicio del personal, edad, experiencia los cuales sirvieron de base para lograr niveles de eficiencia y eficacia en la prestación para la organización.

El objetivo de esta sección es poder identificar las actividades de la reestructuración del Proceso de Evaluación en el Desempeño, que no se encuentran alineadas a la nueva realidad laboral post Covid.

En la actualidad, existen ocho modelos de evaluación de desempeño es de forma física e individual, las cuales constan de 20 ítems a evaluar que varían de acuerdo al área (asistencial, administrativo, apoyo) y al nivel jerárquico (alto, medio, bajo). Se adjuntan en los Anexos del presente estudio.

Estos modelos se dividen de la siguiente forma:

- Evaluación de desempeño Administrativo – Asistente / Auxiliares
- Evaluación de desempeño Administrativo – Comercial /SAC/ Admisiones.
- Evaluación de desempeño Administrativo – G1 (líderes).
- Evaluación de desempeño Administrativo – Mandos Medios
- Evaluación de desempeño Apoyo – Servicios Generales/ Mantenimiento
- Evaluación de desempeño Asistencial – Auxiliares
- Evaluación de desempeño Asistencial – Licenciados

- Evaluación de desempeño Médica – residentes

Aunque los factores de medición varían ligeramente en algunos modelos de evaluación, en general evalúan el conocimiento de funciones y la forma de desempeñarse; el nivel de capacitación y adiestramientos para realizar funciones; facilidad de adaptación a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones; cumplimiento de normas y políticas de la empresa; cumplimiento de normas de seguridad biológica y ocupacional; la organización y planificación en el trabajo; cumplimiento de objetivos de trabajo; Concentración de esfuerzos en actividades propicias del trabajo, puntualidad, trabajo bajo presión, delegación de actividades, solución de problemas, trabajo en equipo, colaboración, relaciones humanas, compañerismo, servicio al cliente, imagen personal, entre otros.

Planificación y organización del trabajo:

Una vez analizada la información, se procederá a revisar el formulario actual para el proceso de evaluación del desempeño para de esta manera apreciar desde un punto de vista mejor las necesidades de la institución, también para eliminar y/o incluir criterios de apreciación que apliquen a la nueva realidad en tiempos de COVID y analizar la posibilidad de un peritaje para realizarlo en formato virtual. Se entrevistará a los líderes departamentales, para recoger información válida para mejorar el proceso de evaluación. Se revisarán alternativas de evaluaciones con proveedores externos para analizar la posibilidad de una evaluación en la nube que permita efectivizar tiempos, eliminar el uso del papel y eliminar el contacto físico y/o traspaso de documentación de mano a mano.

- Luego de la realización la información básica de estos análisis se procede a la construcción del instrumento que serán preguntas básicas para las entrevistas

semiestructuradas que se aplicarán a los 22 líderes que sirven como sujetos de investigación con las respuestas de las preguntas abiertas, las cuales se procesarán y se codificarán las partes principales las cuales otorgarán los resultados para complementar la estrategia adecuada para plantear la reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil.

- Se planifica el diálogo con el personal seleccionado para la participación de la entrevista semiestructurada, previo a esto se establece un diálogo corto en donde se explica antes de la participación la firma de reserva y aceptación en la participación del estudio documento que es el consentimiento informado, que guarda la privacidad de cada sujeto de investigación. Todo esto se planteará por medio de la metodología que se va utilizar cuanti- cualitativo, no experimental. Se investigará la opinión de los líderes departamentales sobre el proceso de evaluación de desempeño. según Hernández, Fernández y Baptista (2015) la Investigación no experimental es aquella donde no se manipulan las variables, es decir se estudian los fenómenos tal cual se desarrollan en su realidad.

Roles

Las personas que van a participar de la intervención son:

- **Gerente de Talento Humano:** Como responsable, veedor y aprobador de los cambios implementados al proceso.
- **Coordinador de Desarrollo Organizacional:** Responsable de la realización de las entrevistas con los Líderes departamentales, así como también de la implementación de los resultados
- **Líderes departamentales:** Contestar la entrevista y proporcionar información suficiente y adecuada para los cambios del proceso

Objetivo General:

- Realizar la reestructuración del proceso de evaluación del desempeño en el departamento de Talento Humano en la entidad Hospitalaria.

Objetivos Específicos:

- Identificar los puntos críticos o de mejora del proceso de Evaluación de Desempeño en base al análisis histórico.
- Identificar un modelo de evaluación enfocado en las necesidades estratégicas de la organización.
- Diseñar, desarrollar e implementar herramientas para los procedimientos adecuados que permitan llevar un control óptimo de la gestión del desempeño.

Preguntas de Investigación:

- ¿Cuáles son los puntos críticos o de mejora en la reestructuración del proceso de evaluación en el desempeño?
- ¿Cuál es la reestructuración del proceso de Evaluación en el desempeño en la entidad Hospitalaria de acuerdo a las necesidades estratégicas?

VARIABLES O CATEGORÍAS DE ANÁLISIS:

Clasificando de esta manera a los sujetos de la investigación y los resultados serán expuestos en encuestas y entrevistas semiestructuradas codificadas para obtener los resultados para la investigación se aplicara el diseño cualitativo- cuantitativo (Baptista, et al., 2017). Para el presente estudios las principales variables de estudio serán:

Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos:

Según, Sampieri (2016) establece como técnicas de recolección de datos al conjunto de procedimientos que se utilizan con la finalidad de recolectar información relacionada con los objetivos planteados en la investigación. Los instrumentos y/o técnicas que se aplicarán en el estudio son los siguientes:

- **Consentimiento Informado:** El procedimiento del consentimiento informado involucra teóricamente lo siguiente, según los manifiestos (Baptista, y otros, 2017) para quien las consideraciones éticas “reconocen las interacciones del investigador con los investigados, garantizando que la información no será vulnerada y que se respetará la opinión personal de cada sujeto de estudio, tal como lo expresa el consentimiento informado”, en el **Anexo 1** documento que garantiza la confianza en los hallazgos.
- **Encuesta:** Es un cuestionario basado en 10 preguntas que realizan con previa validación lo que significa que fueron aplicadas en otros estudios similares al tema, también las interrogantes van encaminadas cumpliendo con las preguntas planteadas en el problema del estudio, así como los objetivos específicos que fueron planteados para la investigación. Desde el punto de vista estudio estas son los que establecerán los resultados que servirán para el cumplimiento de los objetivos de estudios.
- **La Entrevista semiestructurada:** Es la técnica que se va a utilizar para abordar a los líderes departamentales, serán ellos que expresaran y evaluaran los beneficios y lo que afecte del proceso. La entrevista es una técnica de gran utilización, según (Escobar y Cid, 2018), permite recoger información cualitativa valiosa de primera mano. Se realizará la entrevista semiestructurada a las 22 líderes que son los sujetos de la investigación.

Población:

Este estudio va dirigido a todos los líderes departamentales de una Entidad Hospitalaria. Se beneficiarán estos elementos importantes como son los líderes y también la organización de este estudio puesto que la reestructuración del proceso permitirá una mejor calidad de respuesta en tiempos y recursos por parte de los jefes hacia sus colaboradores, así como también les permitirá recibir una mejor retroalimentación de su desempeño. La población es determinada ya que se conoce el número exacto de colaboradores y líderes, conformados por 482 colaboradores incluidos líderes de área dentro de la Entidad Hospitalaria que se encuentra dedicada a prestar servicios de salud en la Ciudad de Guayaquil.

Está conformada por tres grandes áreas: *Asistencial*, con 321 colaboradores en los departamentos médicos, Enfermería, Imágenes, Laboratorio, Farmacias y Mantenimiento; *Administrativa*, conformado por 57 colaboradores en los departamentos de Auditoría Médica, Contabilidad, Facturación, Financiero, Estadísticas, Gerencia General, Sistemas, talento Humano, Seguridad y Salud Ocupacional y Mantenimiento; y de *Apoyo* conformado por 79 colaboradores en los departamentos de Servicio al Cliente, Servicios Generales y Seguridad.

Grupo de estudio (muestra):

De toda esta población se ha escogido a **22** líderes departamentales de la organización para realizar la encuesta y la entrevista semiestructurada para la aplicación del bosquejo de evaluación, poder recoger sus apreciaciones. El grupo está definido como de conveniencia puesto que es una intervención dentro de una organización y ellos como líderes departamentales son quienes llevan a cabo la reestructuración para proceso de evaluación en conjunto con el departamento de Talento Humano.

Consideraciones éticas

Para asegurar la confidencialidad de la información proporcionada, los sujetos de estudio, la organización, etc., se tomará en cuenta las siguientes medidas:

- Toda información será considerada como confidencial. No se realizará una identificación directa de los sujetos de estudio ni de la organización, por lo cual será considerada anónima. No se recogerá información que no sea esencial para el estudio, el investigador asegurará la confidencialidad de los datos, a través de la previa firma del consentimiento informado con los sujetos de investigación, así como también se asegurará de no compartir información a otras personas (Sampieri, 2016)

Informe de la intervención

- **Datos de Identificación:**

Organización hospitalaria al servicio del sistema privado creada en el 2010, lleva al servicio público 10 años, quien la fundo un grupo de accionistas que prefieren mantener hasta el momento sus apellidos, familias guayaquileñas de renombre y de mucho dinero desde el momento de la creación pensaron en una organización que lleve al área de salud dentro de los primeros y mejores puestos tanto en atención, servicios profesionales cumpliendo con la función sistemática para la atención de usuarios, de forma privada no la organización cuenta con una infraestructura que se ha ido modificando y adecuando a la actualidad es decir modernizando también cuenta con diferentes áreas con profesionales que cumplen con la atención cuenta con todos los servicios de esta manera brindando la comodidad de sus usuarios.

En lo que respecta al campo de especialistas hasta la actualidad cuenta con servicios de la más alta gama de tecnología de punta de último nivel, así mismo con profesionales

de tercer nivel que brindan la atención primaria mientras que los de cuarto nivel manejan las diferentes especialidades que los pacientes requieran. Sin dejar de mencionar que todo el personal de salud, administrativo se mantiene en capacitándose constantemente para perfeccionar técnicas, manejo, para así otorgarle a los usuarios mejor calidad de los servicios sean en atención al público como también durante las citas médicas, cirugías, servicios de salud en general. Por la calidad de servicios en atención al público bajo los servicios privados, porque en la unidad se encuentran los mejores especialistas de la ciudad hacen que esta organización hospitalaria de 10 años aún siga en los primeros puestos de privilegio para el paciente que requiere una atención, servicio privado.

- **Datos Históricos:**

En la década que tiene de servicio la unidad hospitalaria el año que fue utilizado por pacientes que fueron trasladados de la provincia que fue afectada por un terremoto vivido en el 2016 las salas de emergencias y de Unidades de terapia Intensiva estuvieron en su capacidad llenas, sin embargo no se compara con lo vivido durante los primeros meses del 2020 año actual, en el que se colapsaron las unidades públicas e incluso las privadas de la ciudad de Guayaquil, esta unidad tuvo que aplicar planes que se encontraban archivados en un escritorio porque nunca se imaginaba aplicarlos, no porque no se quería hacerlo, es porque nunca se esperó que tan solo en 1 meses fallecieron miles de personas en un lapso de 15 días de diferencia, sin embargo esto fue llevado de la mejor manera, a pesar de la pérdida de profesionales por el virus que en esos meses fue tan letal que no permitió que exista tratamiento establecido. Sin embargo, la organización y la actuación inmediata ayudó a que en esta pandemia se

reestructure el funcionamiento de la unidad en beneficio de la atención a los usuarios cumpliendo con los servicios que corresponden y como se deben de realizarlos, sin duda para la historia de la organización quedará plasmada en la historia de la ciudad que esta organización manejo de forma pertinente, organizada, cumpliendo con las normativas que un protocolo interno para actuación en catástrofes o emergencias sanitarias como es la pandemia.

Aunque el control de muertes aún no ha vuelto a ser como los primeros meses, esto no ha terminado y una reorganización en la forma de trabajar, organizando funciones para todo el personal de manera presencial y otros de forma virtual por el grado de vulnerabilidad. Quedará en la historia Ecuatoriana de las falencias que dejaron al país con una visión catastrófica del caótico sistema de salud público por la falta de organización por parte de su ente principal que es el Ministerio de Salud Pública, que se lucró de la desgracia del país para llenar los bolsillos de unos cuantos, mientras que el servicio privado se mantuvo presente en su organización, servicio y atención a los pacientes que por el brote pandémico requerían atención porque el sistema público se mantenía colapsado.

- **Datos de la Estructura:**

La organización cuenta con aproximadamente 500 colaboradores, de los cuales un aproximado del 5% tiene una educación de cuarto nivel, el 45% tiene una educación de tercer nivel, el 47% tiene una educación de segundo nivel y el 3% tiene una educación de primer nivel. En cuestión de antigüedad dentro de la organización, esta cuenta con 246 colaboradores con una antigüedad entre 0 y 3 años; 118 colaboradores entre 4 y 7 años de antigüedad y 135 colaboradores entre 8 y 12 años de antigüedad.

Cuenta con el departamento de sistemas, Dirección Administrativo financiero, Talento humano, Comercial, Auditoría Médica, Contabilidad, Coordinación Hospitalaria, Seguridad y Salud Ocupacional, Financiero, Facturación, Seguridad, Servicio al Cliente, Servicios Generales, Mantenimiento, Compras, Farmacias y Bodega, Control de Infecciones, Enfermería, Nutrición, Imágenes, Laboratorio y Docencia. La organización tiene un índice de rotación del 2,14% de rotación anual, y su nivel de ausentismo es del 4% anual, los cuales están dentro de los rangos esperados por la organización.

Así también la organización cuenta con un departamento de Talento Humano bastante estructurado y cada uno de sus miembros realiza las funciones asignadas: la Dirección de Talento Humano es la responsable de velar por el cumplimiento de las actividades del departamento, la coordinación de Talento Humano se encarga de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal, capacitación, desarrollo de carrera y promoción y evaluación de desempeño; la Coordinación de Remuneraciones se encarga del proceso de nómina y beneficios sociales y Bienestar Social se encarga del desarrollo del Plan de Bienestar Social. Cuenta con reglamento interno y de Seguridad y Salud Ocupacional que rigen las normas y regulaciones de la organización.

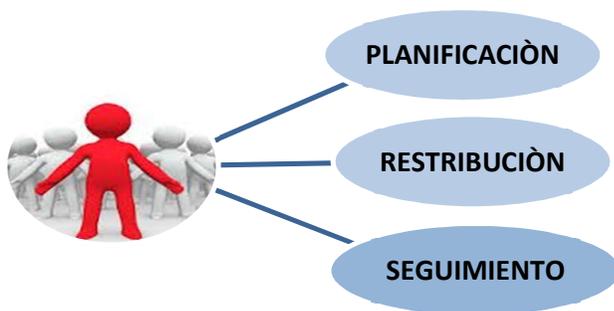
- **Funcionamiento Organizacional:**

El objetivo básico que persigue la función de Talento Humano es alinear el área o profesionales para una reestructuración del proceso de evaluación aplicado a los líderes, como estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la táctica organizacional

a través de los resultados de la evaluación consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial (Byars & Rue, 2016).

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Ilustración 3 Funcionamiento Organizacional



Fuente: Autora de la investigación.

- **Actitudes e interrelaciones:**

La socialización se adquiere a través de experiencias obtenidas en el rol social, así como diversos aprendizajes que se encuentran basados en la creencia de la acción propia contra la reacción de la otra persona. En la vida cotidiana laboral hay que establecer una buena comunicación con el resto del personal de esta manera de genera así relaciones interpersonales sanas, en un ambiente como el que ahora se ha reorganizado debido a la reorganización, y reestructuración del proceso de evaluación de desempeño en una entidad hospitalaria de la ciudad (Soto, 2018).

Análisis y conclusiones:

La institución hospitalaria cuando entra al proceso de reestructuración se precisa de muchos puntos a favor dentro de este se encuentra también la evaluación, cómo se encuentra funcionando no solo de los líderes si no el personal en general, como lo establece García (2016) .

1. Acertar satisfacción por el propio trabajo.
2. Aumentar la productividad, disminuyendo el desgaste físico y mental.
3. Incrementar el desarrollo personal, con base en un buen equipo de trabajo.
4. Lograr la integración tanto con el puesto como con la empresa.
5. Con base en una real autovaloración, lograr el reconocimiento de los demás.

Caracterización de la muestra

La muestra para este estudio es de 22 personas líderes departamentales de la Institución y se caracteriza de la siguiente forma:

- **Sexo:** Este grupo está conformado por el 64% de mujeres y el 36.36% de hombres; el 64%
- **Nivel Jerárquico:** El 64% de la muestra tiene un cargo de jefaturas, el 18.18% de coordinación, el 9.09% de dirección y el 9.09% de gerencia.
- **Antigüedad:** De esta muestra el 31.82% tiene una antigüedad de 1 a 3 años, el 18.18% tiene una antigüedad de 4 a 6 años, el 22.73% tiene una antigüedad de 7 a 9 años y el 27.27% tiene una antigüedad de 10 a 12 años.
- **Formación:** De esta muestra el 13.64% cuenta con una formación de segundo nivel, el 4.55% cuenta con una formación de tecnologías, el 50%

cuenta con una formación de tercer nivel y el 31.83% cuenta con una formación de cuarto nivel.

Implementación del diagnóstico para la intervención

Primeramente se realizó un estudio de campo observacional y descriptivo, organizando la participación, solicitando los respectivos permisos para el desarrollo del tema actual luego de esto a través de un instrumento previo a la aceptación del consentimiento informado se logró por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas que lograron cumplir con los objetivos planteados en lo que corresponde a la parte de la intervención profesional se expusieron los puntos a tratarse y se llegó a los resultados en donde los líderes departamentales manifestaron la aceptación a la reestructuración de evaluación.

Reflexión sobre la implementación realizada

Como aprendizaje durante el proceso de implementación de la intervención, en el tiempo de la participación y bajo la observación directa del autor de la investigación se dio la oportunidad de analizar e identificar los puntos críticos que durante el ejercicio profesional posiblemente no habían sido identificados, lo que me permitió establecer un abanico de nuevas oportunidades de mejora para el departamento, así como también la oportunidad de plantear desarrollos tecnológicos para las actividades diarias del departamento el formato de observación fueron los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista.

Presentación y análisis de los resultados

Para la planificación del proceso se organizó aplicar el análisis documental, la encuesta y entrevista de esta manera para poder determinar y organizar la intervención que se plantea, en lo que corresponde a los datos a continuación expuestos:

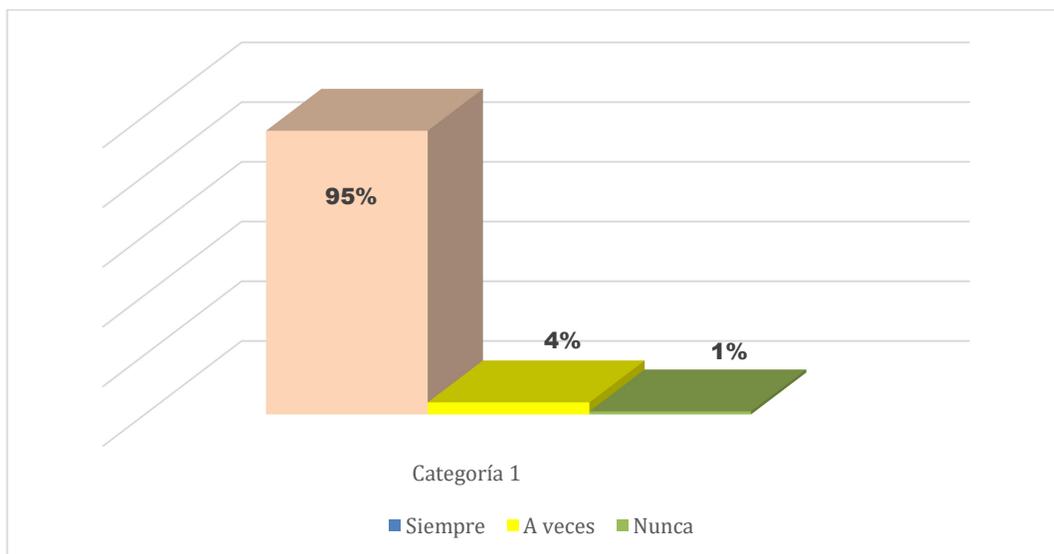
Según el análisis documental, se revisaron los ocho modelos de evaluación de desempeño que rigen actualmente en la institución, estos modelos están enfocados al modelo de organizacional, cada modelo cuenta con varios factores de medición que varían de acuerdo al nivel jerárquico y/o posición dentro de la organización. Estos factores consisten en el cumplimiento de funciones y políticas organizacionales, nivel de capacitación, adaptación, solución de problemas, motivación, trabajo en equipo, puntualidad, colaboración, servicio al cliente, entre otras.

Estos modelos han sido utilizados por un periodo de 2 años dentro de la organización y han sido aceptados medianamente por los evaluadores (líderes departamentales) debido a que en un inicio fueron socializados y aprobados por ellos y median puntos necesarios para la organización. En esta nueva realidad post Covid se ha evidenciado que los algunos factores de medición no responden a las necesidades organizacionales ni a sus nuevos objetivos estratégicos ni operacionales, así también no se encuentran lo suficientemente alineados a los requisitos solicitados por la Normas de calidad, por lo cual se deberían modificar y empatarlos a las necesidades de la institución.

También se evidenció que debido a las normas de bioseguridad que rigen actualmente en la institución hospitalaria no es viable la manipulación de documentos físicos, por lo cual es necesario buscar alternativas tecnológicas para poder realizar este proceso sin la necesidad del documento.

La retroalimentación de los puntos favorables y áreas de mejora entre colaborador y evaluador es factible mantenerla de forma presencial y realizarla con las medidas de bioseguridad correspondientes. De acuerdo a la encuesta realizada se pudo evidenciar que los líderes departamentales cuentan con un nivel alto de aceptación y predisposición para apoyar en la reestructuración del proceso de evaluación de desempeño, así como también reconocen que el proceso y las evaluaciones tienen un cumplimiento legal y social aceptable.

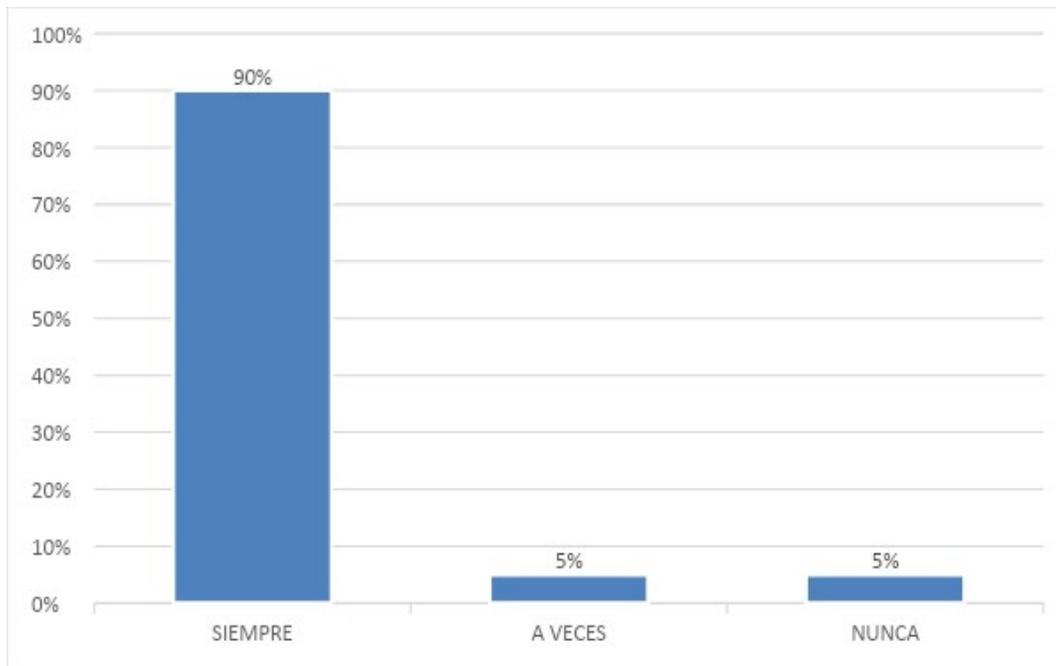
Gráfico 1 Proceso de evaluación y aceptación a la estructura de la institución



Fuente: Encuestas a la muestra de líderes departamentales.

En lo que respecta a la adaptación de la reestructuración por el proceso de evaluación en la institución la población encuestada responde a la adaptación en un 95%, lo que es sin duda un factor favorable para la institución y también para todos los que hicieron que este esfuerzo en este proceso de evaluación manteniendo un nivel alto en la aceptación que se solicitaba.

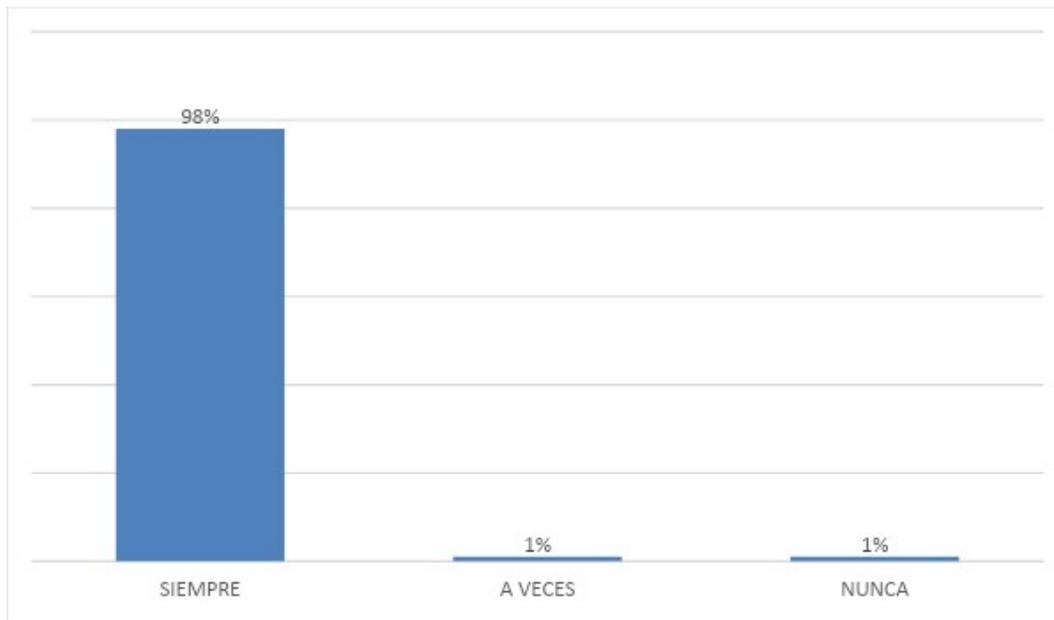
Gráfico 2 Mejor cumplimiento legal y social



Fuente: Encuestas a la muestra de líderes departamentales.

Como fuente de la aceptación al restructuración del proceso de evaluación en la institución hospitalaria se ha mantenido los niveles de cumplimiento legal y social por parte del departamento de talento humano un 90% al explicar claramente su naturaleza, las principales razones de su priorización, su contribución al desarrollo del ámbito y particularmente de la población como puntos críticos quiere decir que son identificables y la vez el personal mantiene el nivel de aceptación y conocimiento para ir mejorando cada día.

Gráfico 3 Adaptación a la implementación de diseños de desarrollo



Fuente: Encuestas a la muestra de líderes departamentales.

Con los resultados que se obtuvieron concernientes a la adaptación en implementar, diseños de desarrollo para mejorar el proceso de evaluación de desempeño, la adaptación del personal ha sido positiva en un 98% lo que sin duda es beneficioso y el compromiso de los departamentos que ha participado conjunto con el de talento humano que será el sostén en beneficio de participar las necesidades de la institución hospitalaria.

La entrevista se la realizó a los 22 líderes departamentales de la organización y se pudo evidenciar que a pesar de que son conscientes que los cambios organizacionales necesitan de tiempo para realizarse y adaptarse a los mismos, existe una predisposición a acoplarse esta nueva realidad organizacional y los cambios que este conlleva, entre esos la reestructuración del proceso de evaluación. En los datos que se obtuvieron de la entrevista realizada al personal que participo para la investigación se puntualizó lo que a continuación se expone en la matriz:

Tabla 5 Entrevista semiestructurada puntos favorables y críticos

	PUNTOS FAVORABLES	PUNTOS CRÍTICOS
ENTREVISTA AL PERSONAL	Adaptación del personal.	Algunos factores de evaluación no son aplicables a la nueva realidad y a las necesidades organizacionales
	Acoplarse a la nueva funcionalidad.	
	Aceptación en la participación del incremento de diseños para la organización.	Toma tiempo la nueva adaptación.
	Actuación y control del proceso.	La metodología actual no es completamente factible de acuerdo a la nueva realidad.

Fuente: Encuestas a la muestra de líderes departamentales.

Discusión de los resultados

En la actualidad la sociedad está formada por diferentes organizaciones las cuales instituciones hospitalarias controlan y dirigen actividades en el paso de la reestructuración del proceso de evaluación en el desempeño en una entidad hospitalaria de la ciudad de Guayaquil, uno de los puntos principales ha sido aceptación del proceso por parte de cada uno de los profesionales que laboran como de líderes, su participación con los resultados obtenidos demostrarán los puntos favorables para la reestructuración, los líderes demostraron una predisposición a la aceptación y adaptación a los cambios que se puedan presentar en la reestructuración del proceso de evaluación de desempeño en un 95%, lo que es sin duda un factor favorable, considerando que es vital su aporte siendo ellos uno de los actores principales de este proceso, puesto que ellos son quienes realizan la evaluación a los colaboradores

Para el autores Byars & Ru (2016) refiere “Las organizaciones de salud no son la excepción y su administración ha cambiado con las necesidades de la sociedad, los avances tecnológicos, los sistemas de información, evaluación del desempeño y control, las condiciones económicas han estimulado la modernización y la competencia entre las instituciones”. Fuente importante que aporta a que toda área departamental de cualquier organización debe en algún momento mantener una evaluación para reforzar puntos críticos del proceso de evaluación del desempeño. El personal que labora en el Talento Humano es el encargado de realizar los procesos de evaluación para todo el personal, es un importante recurso dentro de las instituciones de salud y colaboran en el cumplimiento de los objetivos que incluyen la prestación de cuidados eficaces y de calidad, por lo que es necesaria la evaluación del desempeño ya que es un instrumento

valioso que guía y encamina a la organización de los demás puestos laborales manteniendo y continuando hacia la mejora continua, fomentando fuerza laboral.

En lo que corresponde a la identificación de los puntos críticos del proceso, uno de los factores que se maneja como el personal en descontento por la evaluación, el tiempo para acoplarse a la nueva adaptación, evaluar la reestructuración del proceso tan rápido, todo proceso lleva su tiempo todos estos son los puntos críticos, efectivamente el tiempo es una parte fundamental que tienen para lograrse en este proceso de evaluación pero no deja de ser ausente sin embargo existe personal que está enfocado a acoplarse al nuevo cambio, si efectivamente la participación directa con todo el equipo de talento humano forma la fuerza, lo cual será mucho más fácil acoplarse a la reestructuración de este proceso, en lo que respecta al cumplimiento legal y social por parte del departamento de talento humano un 90% al explicar claramente su naturaleza, las principales razones de su priorización y su contribución personal mantiene el nivel de aceptación y conocimiento para ir mejorando cada día.

En lo que corresponde a la implementación de nuevos diseños de desarrollo aplicados en la evaluación de desempeño, mantuvieron el mayor porcentaje de aceptación por parte del equipo participante en la investigación, los autores (López, y otros, 2019) “La evaluación puede proporcionar una visión clara de los errores para corregirlos, de los obstáculos para separarlos y de los aciertos para mejorarlos” (pág. 34). Cuando entran al periodo de reestructuración centralmente de la colocación se instituyen los imparciales y estándares que se usan para inspeccionar, sin reestructuración proceso de evaluación no habría ninguna forma de control. El evaluar el desempeño

laboral es sólo una parte del control, constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa

Conclusiones

En lo que corresponde a la realización en la reestructuración del proceso de evaluación de desempeño por parte del departamento de Talento Humano en una organización hospitalaria, se concluye que efectivamente para que esta sea encaminada de la mejor manera es la aceptación, adaptación de todos los líderes departamentales que fueron elegidos para la realización del estudio, la predisposición para aceptar nuevos cambios y adaptarse a los mismos conllevó un beneficio no solo para el departamento de Talento Humanos sino para todos los que participaron del proceso de reestructuración.

También se pudo identificar los puntos críticos del proceso de evaluación de desempeño en donde algunos de los factores de medición no son aplicables a las necesidades organizacionales y la metodología actual no es compatible con la nueva realidad post Covid, el tiempo de demorar a la acoplarse a una reestructuración es esencial, aunque los líderes se mantuvieron siempre de acuerdo en un porcentaje mayor de aceptación y adaptación, aunque les tome tiempo iban a poner de su parte para beneficio de los departamentos y de la institución.

En lo que respecta para el autores Byars & Ru (2016) refiere “Los cambios, reestructuraciones, procesos de evaluación en la organizaciones no son la excepción, sin embargo se deja claro que mientras se los pueda realizar conjuntamente con los

líderes organizacionales teniendo como resultado la aceptación del personal, se abre paso a la modernización o reestructuración”.

Al identificar los puntos críticos del proceso de evaluación de desempeño por factores post Covid se necesitaban adaptar nuevos sistema y metodología para poder aplicar el estudio, ya que la anterior no se la podía utilizar por los factores de bioseguridad que hasta la actualidad se siguen manteniendo por la pandemia, sin embargo la gran mayoría de líderes se mantuvieron con una aceptación considerablemente, aceptando los resultados del proceso de evaluación y adaptándose a pesar de que tome un poco tiempo.

Mientras que los autores (López, y otros, 2019) refieren que la evaluación dejara en claridad de los puntos que deben cambiar y a adaptarse a lo actual. El proceso de evaluación de desempeño es fundamental para la organización por lo cual ha sido necesario para que sea aplicable a esta nueva realidad organizacional realizar esta reestructuración y que de esta forma los colaboradores sigan teniendo una retroalimentación justa y necesaria sobre cómo están realizando sus funciones y los puntos de mejora que deben tener en cuenta.

Para los autores (Guastay & Peñaherrera-Larenas, 2018) la reingeniería de los procesos en las empresas privadas, son de gran importancia es por eso que siempre se debe aplicar el proceso de evaluación de esta manera se podrá verificar y reestructurar lo que no esté acorde al funcionamiento anterior mente este proceso se facilitaba por que se realizaba al personal directamente, pero por ahora todo se ha realiza de forma digital debemos mencionar que aun la pandemia no ha terminado.

Si bien es cierto que las evaluaciones actuales miden factores importantes sobre los problemas críticos, cumplimiento de requisitos legales, competencias, etc., no abarcan todas las necesidades organizacionales ni se ajustan a esta nueva realidad, por lo que se desarrolla un plan piloto de una evaluación de desempeño que contempla factores de medición de acuerdo a los objetivos operacionales y del requerimiento de las normas de calidad con las que cuenta la institución hospitalaria.

Este nuevo formulario contempla medir los siguientes factores:

- Competencias.
- Habilidades técnicas.
- Comunicación.
- Prolijidad en el trabajo.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Presentación y aspecto personal.
- Cumplimiento de las normas de calidad.
- Cumplimiento del reglamento interno.
- Puntualidad.
- Asistencia a los eventos programados.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Compromiso y apoyo.
- Respeto por el paciente y su entorno social.
- Respeto por sus autoridades.

- Servicio al cliente.
- Plan de acción.

A todo lo expuesto se complementa con el autor (Gibson, 2016) refiriendo que “Las organizaciones: comportamientos, estructura, procesos”, se deben realizar las evaluación continuamente para poder medir los problemas críticos que se encuentren en las instituciones, que no se muestran con facilidad, en el caso de la investigación actual el proceso de evaluación, ha expuestos puntos que se pueden corregir y con junto al apoyo y aceptación por parte de los lideres departamentales facilitaran el proceso a pesar de que esto lleve un poco de tiempo a la nueva adaptación.

Así también se presenta una nueva forma de realizar dichas evaluaciones, eliminando el documento físico y proponiendo una opción digital a través de la aplicación de Google Forms, en los anexos de este documento se encuentra el prototipo de este nuevo modelo de evaluación y se realiza un prototipo de manual para orientar a los líderes sobre cómo realizar las nuevas evaluaciones, el cual se incluye en la sección de anexos del presente documento. Este manual tiene como propósito comunicar a los líderes departamentales y a los colaboradores como se realiza el proceso de evaluación y cuál es la metodología a seguir para calificar el desempeño del colaborador y dar la retroalimentación respectiva. También determina quienes son los responsables de realizar y darle seguimiento al proceso, definiciones importantes y las instrucciones correspondientes para realizar tanto la evaluación de periodo de prueba y la evaluación anual.

Recomendaciones

Para finalizar las recomendaciones desde el punto de vista para tener una reestructuración en el proceso de evaluación primeramente debe estar bien organizada desde la planificación, organización, instrumentos a aplicar y sobre todo designar el departamento adecuado para que sea el encargado de dirigirla para ser aplicada al personal que se designe, en el caso actual unos de los puntos que hay que resaltar fue la aceptación y sobre todo la adaptación de todos los líderes departamentales que fueron elegidos para la realización del estudio, con las nuevas formas aplicadas debido al proceso de la pandemia sin embargo la predisposición para aceptar nuevos cambios y adaptarse a los mismos concluyo en el beneficio tanto para el personal como también para la institución,

También es importante que un plazo de seis a ocho meses se vuelva a establecer una reunión con los líderes, para confirmar si están de acuerdo al nuevo formato y como se han ido acoplado en la aplicación del mismo. También es importante que este tipo de temas sean realizados por el departamento de Talento Humanos ya que con la experiencia en organización y planificación se ha logrado que este proceso tenga un resultado de aprobación alto por los líderes departamentales de la institución, que sea tomado como ejemplo este estudio para futuros profesionales, estudiantes, e incluso personal que participaron del proceso de reestructuración.

Bibliografía

- Baptista, Cote, Argudo, Arcos, Palacio, & Hernández. (2017). Metodología de la Investigación. En R. Hernández, Metodología de la investigación (pág. 532). México: Editorial Mc Graw Hil.
- Byars & Rue. (2016). Evaluación del desempeño o evaluación de trabajo. Iiesca, 79.
- Campos, D. G., Pelcastre-Villafuerte, B., & Parada-Toro, I. (Mayo-Agosto de 2016). Diseño de una intervención gerencial para la mejora organizacional en centros de salud de primer nivel de atención. *Dialet*, 15(2), 1-69.
- Chiavenato, I. (2015). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá Colombia.: Editorial McGraw Hill.
- Escobar y Cid. (2018). Metodología de investigación la entrevista semiestructurada. Mexico: Mnursise.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2017). La gestión de los recursos humanos (3era. edición). En S. V. Dolán, La gestión de los recursos humanos (3era. edición) 2007. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Escobar y Cid. (2018). Metodología de investigación la entrevista semiestructurada. México: Mnurse.
- Fidias G. Arias. (2016). El proyecto de Investigación. En Fidias G. Arias, El proyecto de Investigación (pág. 376). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Garcia, G. (2016). Funcionamiento de las empresas análisis externo y funcional con mención a recursos humanos. Scielo, 2016.

- Gibson, J. (2016). Las organizaciones: comportamientos, estructura, procesos. Colombia: McGraw-Hill.
- Guastay, E. G., & Peñaherrera-Larenas, F. (2018). Reingeniería de los procesos en las empresas privadas. Repositorio digital UTB, 99. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/reingenieria-empresas-privadas.html>
- Guizar, R. (2016). Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones (4ta. edición). México: McGraw-Hill.
- Harper & Lynch . (2015). Importancia de la planificación de la carrera, profesional en las organizaciones . Ilesia, 2016.
- Hernández S.A. (2015). Productos en devolución del consumismo (8va edición ed.). (R. H. Sampiere, Ed.) México: Planeta.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2015). Metodología de la investigación, muestreo y población menor a 100. México: Planeta.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2016). Diseño de la investigación. México: UCAN.
- Hernández, Fernández, Baptista. (2017). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Hernández, Fernández, Baptista, Cote, Argudo, Arcos, & Palacio. (2017). Metodología de la Investigación. En R. Sampieri, Metodología de la investigación (pág. 532). México: Editorial Mc Graw Hil.
- Lendechy, H. M. (2017). Importancia de la planificación de la carrera profesional en las organizaciones. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/planificacion2006-2.pdf>

- López, Jara, Bitter, Alexandra, López, Vintimilla, . . . Bone. (julio-septiembre de 2019). Indicadores para evaluar la eficiencia hospitalaria. Caso de estudio: Clínica privada de la ciudad de Macas. Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 6(3), 383-398.
- Luz, M. (2013). Gestión de talento humano. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales A.C, 45. Obtenido de http://www.grupocieg.org/archivos_revista
- Maristany, J. (2000). Administración de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9a ed.). En R. W. Mondy, & R. M. Noe, Administración de recursos humanos (9a ed.) (pág. 272). México: Pearson Educación.
- Murillo, S. (2016). Relaciones humanas. Limusa Noriega Editores., 23.
- Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. Scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004
- Navas, M., & Ulloa, M. (2016). Evaluación de la gestión de la calidad en los servicios de salud. Repositorio Universidad Politécnica Salesiana, 237.
- Noreña, Alcaraz, Rojas, Rebolledo. (2016). Aplicabilidad de los criterios de rigor, éticos, consentimiento informado, entrevistas semiestructuradas. Chia, Colombia: Aquichan.
- OIT. (2020). Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Quinta edición Estimaciones actualizadas y análisis. Obtenido de

- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_749470.pdf
- OMS. (2017). IRA infecciones respiratorias aguda. Usa: OMS.
- Organización Internacional Trabajo. (2020). Las normas de la OIT y la COVID-19. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documentos/publicación/wcms_739939.pdf
- Pacheco, T. (2020). Evaluación y desempeño. ADM RECURSOS HUMANO, 23.
- R., G. L., Balkin, D. B., & L, C. R. (2018). Gestión de Recursos Humanos Quinta Edición 2008. madrid: Pearson Educación , S.A.
- Rodrigo, O. D. (2016). La reingeniería de procesos: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de administración, 91(99). Obtenido de www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409634344006
- Ruiz y Varela. (2016). Metodología de la investigación en educación médica. Autenticidad y calidad en la investigación educativa cualitativa: multivocalidad. México: CrossMark.
- Sampieri, H. (2017). Metodología de la Investigación Científica. En C. F. Roberto Hernández Sampieri. México: The McGraw-Hill Compañías, Inc.
- Sampieri, R. (2016). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Sánchez, J., & Bustamante, K. (2018). Auditoría del proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoría, 105 - 133.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2017). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.

Sikula, Byars, & Sikula. (2017). Evaluación del desempeño laboral. Administración, 478.

Soto, F. C. (2018). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 19.

Strauss & Corbin. (2002). Análisis de datos de la investigación cualitativa. Cali: Editorial Colombiano.

Vásquez & Castillo. (2017). Metodología de la investigación el rigor científico. México: Maw Hill Gran.

Anexo 1 modelos de evaluación de desempeño actual

Modelo 1

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. Datos generales	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Departamento:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre del evaluador:	

2. Criterios de Evaluación Global del Desempeño
De manera general, evalúe el desempeño del empleado enmarcando aquella calificación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
Excelente	Demuestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	5
Muy Bueno	Los resultados de su trabajo superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	4
Bueno	Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente en forma profesional y eficaz.	3
Necesita Mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	2
Resultados inferiores a los esperados	Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.	1

3. Evaluación

La presente evaluación tiene como propósito conocer el desempeño que ha tenido el empleado en su puesto de trabajo.

La información obtenida nos servirá para retroalimentar el rendimiento del trabajador y proporcionarle guías específicas para reforzar o mejorar su desempeño.

No.	Factores	1	2	3	4	5
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo.					
2	Posee buen nivel de capacitación y adiestramiento para realizar sus funciones.					
3	Tiene facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones.					
4	Cumple con las normas y políticas de la empresa estipuladas en el Reglamento Interno del HOSPITAL.					
5	Cumple con las normas de seguridad biológica y ocupacional estipuladas en el reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo.					
6	Hay organización y planificación en el trabajo realizado.					
7	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.					
8	Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo.					
9	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencias laborales.					
10	Posee capacidad de trabajar bajo presión.					
11	Preocupación por actuar de acuerdo a estándares y competencias profesionales, motiva darle "toque profesional" a todo lo que se hace.					
12	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza.					
13	Analiza las situaciones y propone soluciones válidas a fin de resolver con criterio las situaciones que se le presenten.					
14	Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas.					
15	Trabaja en equipo. Se preocupa por no afectar el trabajo de otros.					
16	Brinda sin interés alguno su colaboración cuando se lo requiere y se involucra en las tareas del área.					
17	Establece una relación adecuada con las Jefaturas.					
18	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros.					
19	Muestra empatía con el cliente externo (pacientes, familiares, proveedores, etc.).					
20	Su imagen personal es la adecuada durante sus jornadas laborales.					
TOTAL						
De 100 a 80 puntos	Buen desempeño. Se continúa contratación					
De 79 a 70 puntos	Se puede continuar contratación, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.					
De 69 o menos	No se recomienda continuar con el contrato.					

4. Observaciones, acciones correctivas y/o Plan de Acción _____

Firma de evaluado

Firma de evaluador

Modelo 2

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL PERSONAL ADMINISTRATIVO COMERCIAL- SERVICIO CLIENTE-ADMISIONES

1. Datos generales	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Departamento:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre del evaluador:	

2. Criterios de Evaluación Global del Desempeño
De manera general, evalúe el desempeño del empleado enmarcando aquella calificación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
Excelente	Demuestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	5
Muy Bueno	Los resultados de su trabajo superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	4
Bueno	Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente en forma profesional y eficaz.	3
Necesita Mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	2
Resultados inferiores a los esperados	Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.	1

3. Evaluación
La presente evaluación tiene como propósito conocer el desempeño que ha tenido el empleado en su puesto de trabajo.
La información obtenida nos servirá para retroalimentar el rendimiento del trabajador y proporcionarle guías específicas para reforzar o mejorar su desempeño.

No.	Factores	1	2	3	4	5
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo.					
2	Posee buen nivel de capacitación y adiestramiento para realizar sus funciones.					
3	Tiene facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones.					
4	Cumple con las normas y políticas de la empresa estipuladas en el Reglamento Interno del HOSPITAL.					
5	Cumple con las normas de seguridad biológica y ocupacional estipuladas en el reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo.					
6	Cumple con las normas de calidad y seguridad para el paciente					
7	Demuestra predisposición al ejecutar las tareas encomendadas					
8	Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas.					
9	Posee capacidad de trabajar bajo presión.					
10	Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo.					
11	Preocupación por actuar de acuerdo a estándares y competencias profesionales, motiva darle "toque profesional" a todo lo que se hace.					
12	Confiable. Trabaja dentro de los principios del buen juicio					
13	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencias laborales.					
14	Trabaja en equipo. Se preocupa por no afectar el trabajo de otros.					
15	Brinda sin interés alguno su colaboración cuando se lo requiere y se involucra en las tareas del área.					
16	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros.					
17	Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.					
18	Comprende las necesidades de los clientes y se esmera por resolverlas.					
19	Brinda una adecuada orientación a los clientes, rápida y eficaz.					
20	Su imagen personal es la adecuada durante sus jornadas laborales.					
TOTAL						

De 100 a 80 puntos	Buen desempeño. Se continúa contratación
De 79 a 70 puntos	Se puede continuar contratación, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.
De 69 o menos	No se recomienda continuar con el contrato.

4. **Observaciones, acciones correctivas y/o Plan de Acción** _____

Firma de evaluado

Firma de evaluador

Modelo 3

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO-G1

1. Datos generales	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Departamento:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre del evaluador:	

2. Criterios de Evaluación Global del Desempeño
De manera general, evalúe el desempeño del empleado enmarcando aquella calificación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
Excelente	Demuestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	5
Muy Bueno	Los resultados de su trabajo superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	4
Bueno	Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente en forma profesional y eficaz.	3
Necesita Mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	2
Resultados inferiores a los esperados	Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.	1

3. Evaluación
La presente evaluación tiene como propósito conocer el desempeño que ha tenido el empleado en su puesto de trabajo.
La información obtenida nos servirá para retroalimentar el rendimiento del trabajador y proporcionarle guías específicas para reforzar o mejorar su desempeño.

No.	Factores	1	2	3	4	5
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo.					
2	Posee buen nivel de capacitación y adiestramiento para realizar sus funciones.					
3	Tiene facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones.					
4	Cumple con las normas y políticas de la empresa estipuladas en el Reglamento Interno del HOSPITAL.					
5	Cumple con las normas de seguridad biológica y ocupacional estipuladas en el reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo.					
6	Posee capacidad de trabajar bajo presión.					
7	Habilidad para manejar el personal con eficiencia dentro de las normas.					
8	Con su actitud da ejemplo de las exigencias que hace su personal. Su acción demuestra ética y valores.					
9	Posee capacidad para elaborar y administrar presupuestos demostrando criterio por el ahorro de los recursos de hospital.					
10	Posee capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas.					
11	Administra su personal en forma equitativa. Es objetivo en las opiniones y evaluaciones.					
12	Posee habilidad para definir planes de acción realistas y efectuar seguimiento hasta que se cumplan los objetivos.					
13	Analiza las situaciones, anticipa problemas y se prepara para tener soluciones válidas y aplicables a la organización.					
14	Mantiene el control de todos los proceso a su cargo.					
15	Evidencia preocupación por el desarrollo del recurso humano a su cargo a fin de alcanzar los resultados esperados.					
16	Planifica tareas e involucra al personal.					
17	Trabaja en equipo. Se preocupa por no afectar el trabajo de otros.					
18	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros.					
19	Muestra empatía con el cliente externo (pacientes, familiares, proveedores, etc.)					
20	Realiza seguimiento sobre el avance de las taras asignadas a su personal.					
TOTAL						

De 100 a 80 puntos	Buen desempeño. Se continúa contratación
De 79 a 70 puntos	Se puede continuar contratación, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.
De 69 o menos	No se recomienda continuar con el contrato.

4. **Observaciones, acciones correctivas y/o Plan de Acción** _____

Firma de evaluado

Firma de evaluador

Modelo 4

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL PERSONAL ADMINISTRATIVO MANDOS MEDIOS HOSPITAL

1. Datos generales	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Departamento:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre del evaluador:	

2. Criterios de Evaluación Global del Desempeño
De manera general, evalúe el desempeño del empleado enmarcando aquella calificación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
Excelente	Demuestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	5
Muy Bueno	Los resultados de su trabajo superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	4
Bueno	Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente en forma profesional y eficaz.	3
Necesita Mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	2
Resultados inferiores a los esperados	Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.	1

3. Evaluación

La presente evaluación tiene como propósito conocer el desempeño que ha tenido el empleado en su puesto de trabajo. La información obtenida nos servirá para retroalimentar el rendimiento del trabajador y proporcionarle guías específicas para reforzar o mejorar su desempeño.

No.	Factores	1	2	3	4	5
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo.					
2	Posee buen nivel de capacitación y adiestramiento para realizar sus funciones.					
3	Tiene facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones.					
4	Cumple con las normas y políticas de la empresa estipuladas en el Reglamento Interno del HOSPITAL.					
5	Cumple con las normas de seguridad biológica y ocupacional estipuladas en el reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo.					
6	Hay organización y planificación en el trabajo realizado.					
7	Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo.					
8	Posee capacidad de trabajar bajo presión.					
9	Preocupación por actuar de acuerdo a estándares y competencias profesionales, motiva darle "toque profesional" a todo lo que se hace.					
10	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza.					
11	Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas.					
12	Posee habilidad para definir planes de acción realistas y efectuar seguimiento hasta que se cumplan los objetivos.					
13	Analiza las situaciones, anticipa problemas y se prepara para tener soluciones válidas y aplicables a la organización.					
14	Mantiene el control de todos los proceso a su cargo.					
15	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencias laborales.					
16	Trabaja en equipo. Se preocupa por no afectar el trabajo de otros.					
17	Establece una relación adecuada con las Jefaturas.					
18	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros.					
19	Muestra empatía con el cliente externo (pacientes, familiares, proveedores, etc.)					
20	Su imagen personal es la adecuada durante sus jornadas laborales.					
TOTAL						

De 100 a 80 puntos	Buen desempeño. Se continúa contratación
De 79 a 70 puntos	Se puede continuar contratación, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.
De 69 o menos	No se recomienda continuar con el contrato.

4. **Observaciones, acciones correctivas y/o Plan de Acción** _____

Firma de evaluado

Firma de evaluador

Modelo 5

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL PERSONAL APOYO

1. Datos generales	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Departamento:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre del evaluador:	

2. Criterios de Evaluación Global del Desempeño
De manera general, evalúe el desempeño del empleado enmarcando aquella calificación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
Excelente	Demuestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	5
Muy Bueno	Los resultados de su trabajo superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	4
Bueno	Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente en forma profesional y eficaz.	3
Necesita Mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	2
Resultados inferiores a los esperados	Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.	1

3. Evaluación
La presente evaluación tiene como propósito conocer el desempeño que ha tenido el empleado en su puesto de trabajo. La información obtenida nos servirá para retroalimentar el rendimiento del trabajador y proporcionarle guías específicas para reforzar o mejorar su desempeño.

No.	Factores	1	2	3	4	5
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo.					
2	Cumple con las normas y políticas de la empresa estipuladas en el Reglamento Interno del HOSPITAL.					
3	Cumple con las normas de seguridad biológica y ocupacional estipuladas en el reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo.					
4	Termina Su trabajo oportunamente.					
5	El trabajo lo hace de forma adecuada. No requiere de supervisión frecuente.					
6	Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo.					
7	Realiza el volumen adecuado de trabajo.					
8	Hace uso racional de los recursos.					
9	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencias laborales.					
10	Posee capacidad de trabajar bajo presión.					
11	Tiene facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones.					
12	Trabaja en equipo. Se preocupa por no afectar el trabajo de otros.					
13	Posee buen nivel de capacitación y adiestramiento para realizar sus funciones.					
14	Brinda sin interés alguno su colaboración cuando se lo requiere y se involucra en las tareas del área.					
15	Evita conflictos dentro del equipo.					
16	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros.					
17	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.					
18	Se muestra respetuoso y amable en el trato.					
19	Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.					
20	Su imagen personal es la adecuada durante sus jornadas laborales.					
TOTAL						

De 100 a 80 puntos	Buen desempeño. Se continúa contratación
De 79 a 70 puntos	Se puede continuar contratación, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.
De 69 o menos	No se recomienda continuar con el contrato.

4. **Observaciones, acciones correctivas y/o Plan de Acción** _____

Firma de evaluado

Firma de evaluador

Modelo 6

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL 2017
ÁREA ASISTENCIAL
AUXILIARES DE ENFERMERIA/INTRUMENTISTA
/ CIRCULANTES Y DE ESTERILIZACIÓN

1. Datos generales	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Departamento:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre del evaluador:	

2. Criterios de Evaluación Global del Desempeño
De manera general, evalúe el desempeño del empleado enmarcando aquella calificación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
Excelente	Demuestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	5
Muy Bueno	Los resultados de su trabajo superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	4
Bueno	Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente en forma profesional y eficaz.	3
Necesita Mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	2
Resultados inferiores a los esperados	Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.	1

3. Evaluación
La presente evaluación tiene como propósito conocer el desempeño que ha tenido el empleado en su puesto de trabajo. La información obtenida nos servirá para retroalimentar el rendimiento del trabajador y proporcionarle guías específicas para reforzar o mejorar su desempeño.

No.	Factores	1	2	3	4	5
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo.					
2	Llena adecuadamente la documentación e Historia Clínica en el Sistema Médico					
3	Conoce y aplica las guías de práctica médica indispensables para el manejo y cuidado del paciente					
4	Maneja y controla los equipos del área.					
5	Se preocupa por capacitarse y aprender para realizar sus funciones					
6	Cumple con las normas de calidad y seguridad para el paciente					
7	Cumple con las normas y políticas de la empresa estipuladas en el Reglamento Interno del HOSPITAL					
8	Cumple con las normas de seguridad biológica y ocupacional estipuladas en el reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo					
9	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencias laborales					
10	Asiste a las reuniones y charlas citadas por el hospital.					
11	Hay organización y planificación en el trabajo realizado.					
12	Concentra su esfuerzo en actividades propias de su trabajo.					
13	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza.					
14	Acepta con actitud positiva los cambios en la organización y en su área de trabajo.					
15	Se muestra colaboradora y aporta activamente en las tareas asignadas.					
16	Trabaja en equipo. Se preocupa por no afectar el trabajo de otros.					
17	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros,					
18	Establece una relación adecuada con los médicos tratantes y/o jefaturas					
19	Muestra empatía con los pacientes y sus familiares					
20	Su imagen personal es la adecuada durante sus jornadas laborales					
TOTAL						

De 100 a 80 puntos	Buen desempeño. Se continúa contratación
De 79 a 70 puntos	Se puede continuar contratación, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.
De 69 o menos	No se recomienda continuar con el contrato.

4. Observaciones, acciones correctivas y/o Plan de Acción _____

Firma de evaluado

Firma de evaluador

Modelo 7

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL

ÁREA ASISTENCIAL

LICENCIADOS DE ENFERMERIA / IMÁGENES /ANESTESIA

1. Datos generales	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Departamento:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre del evaluador:	

2. Criterios de Evaluación Global del Desempeño
De manera general, evalúe el desempeño del empleado enmarcando aquella calificación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
Excelente	Demuestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	5
Muy Bueno	Los resultados de su trabajo superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	4
Bueno	Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente en forma profesional y eficaz.	3
Necesita Mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	2
Resultados inferiores a los esperados	Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.	1

3. Evaluación
La presente evaluación tiene como propósito conocer el desempeño que ha tenido el empleado en su puesto de trabajo.
La información obtenida nos servirá para retroalimentar el rendimiento del trabajador y proporcionarle guías específicas para reforzar o mejorar su desempeño.

No.	Factores	1	2	3	4	5
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo.					
2	Llena adecuadamente la documentación e Historia Clínica en el Sistema Médico					
3	Conoce y aplica las guías de práctica médica indispensables para el manejo y cuidado del paciente					
4	Maneja y controla los equipos del área.					
5	Se preocupa por capacitarse y aprender para realizar sus funciones					
6	Cumple con las normas de calidad y seguridad para el paciente					
7	Cumple con las normas y políticas de la empresa estipuladas en el Reglamento Interno del HOSPITAL					
8	Cumple con las normas de seguridad biológica y ocupacional estipuladas en el reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo					
9	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencias laborales					
10	Asiste a las reuniones y charlas citadas por el hospital.					
11	Hay organización y planificación en el trabajo realizado.					
12	Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo.					
13	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza.					
14	Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por sí solo dentro de su área.					
15	Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas.					
16	Trabaja en equipo. Se preocupa por no afectar el trabajo de otros.					
17	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros,					
18	Establece una relación adecuada con los médicos tratantes y/o jefaturas					
19	Muestra empatía con los pacientes y sus familiares					
20	Su imagen personal es la adecuada durante sus jornadas laborales					
TOTAL						

De 100 a 80 puntos	Buen desempeño. Se continúa contratación
De 79 a 70 puntos	Se puede continuar contratación, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.
De 69 o menos	No se recomienda continuar con el contrato.

4. Observaciones, acciones correctivas y/o Plan de Acción _____

Firma de evaluado

Firma de evaluador

Modelo 8

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL ÁREA MÉDICA MÉDICOS RESIDENTES / OBTETRAS

1. Datos generales	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Departamento:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre del evaluador:	

2. Criterios de Evaluación Global del Desempeño
De manera general, evalúe el desempeño del empleado enmarcando aquella calificación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
Excelente	Demuestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	5
Muy Bueno	Los resultados de su trabajo superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	4
Bueno	Obtiene los resultados esperados. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual en aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente en forma profesional y eficaz.	3
Necesita Mejorar	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en todas las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	2
Resultados inferiores a los esperados	Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. El desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período predeterminado si el individuo va a permanecer en esta posición.	1

3. Evaluación
La presente evaluación tiene como propósito conocer el desempeño que ha tenido el empleado en su puesto de trabajo.
La información obtenida nos servirá para retroalimentar el rendimiento del trabajador y proporcionarle guías específicas para reforzar o mejorar su desempeño.

No.	Factores	1	2	3	4	5
1	Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo.					
2	Llena adecuadamente la documentación e Historia Clínica en el Sistema Médico					
3	Posee los conocimientos y las habilidades necesarias para el manejo de pacientes en las diferentes áreas (Emergencia, UCI, UCINTER, UCO, UCIN, UCIP, Cirugía, Hospitalización y Gineco-obstetricia)					
4	Conoce y aplica las guías de práctica médica indispensables para el manejo y cuidado del paciente					
5	Maneja y controla los equipos del área.					
6	Cumple con las normas de calidad y seguridad para el paciente					
7	Cumple con las normas y políticas de la empresa estipuladas en el Reglamento Interno del HOSPITAL					
8	Cumple con las normas de seguridad biológica y ocupacional estipuladas en el reglamento de Higiene y Seguridad en el trabajo					
9	Es puntual, justifica sus atrasos y ausencias laborales					
10	Asiste a las reuniones y charlas citadas por el hospital.					
11	Hay organización y planificación en el trabajo realizado.					
12	Concentra su esfuerzo en actividades propicias de su trabajo.					
13	Actúa con criterio propio, se le puede delegar con confianza.					
14	Es capaz de tomar decisiones que estén a su alcance por si solo dentro de su área.					
15	Posee la capacidad y el criterio para solucionar problemas.					
16	Trabaja en equipo. Se preocupa por no afectar el trabajo de otros.					
17	Propicia un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros,					
18	Establece una relación adecuada con los médicos tratantes y/o jefaturas					
19	Muestra empatía con los pacientes y sus familiares					
20	Su imagen personal es la adecuada durante sus jornadas laborales					
TOTAL						

De 100 a 80 puntos	Buen desempeño. Se continúa contratación
De 79 a 70 puntos	Se puede continuar contratación, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.
De 69 o menos	No se recomienda continuar con el contrato.

4. Observaciones, acciones correctivas y/o Plan de Acción _____

Firma de evaluado

Firma de evaluador

Anexo 2 Prototipo de nuevo Modelo de Evaluación de Desempeño

De manera general evalué el desempeño del empleado registrando en el cuestionario anexo al punto 3, la calificación decidida en cada aspecto a evaluar de acuerdo a la escala que se detalla a continuación, la evaluación cuenta con 16 preguntas.

Escala	Calificación
Desempeño por encima del promedio en el aspecto evaluado.	4
Desempeño promedio en el aspecto evaluado	3
Desempeño por debajo del promedio (puede mejorar).	2
Pésimo desempeño, no demuestra mejoría	1

Obligatorio:

1. Nombre completo del colaborador

2. Cargo

3. Nombre del Evaluador

4. Competencias

Nivel de conocimientos en los temas relevantes para el cumplimiento de sus funciones.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

5. Habilidades y destrezas

Nivel de destrezas para el cumplimiento de sus actividades

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

6. Comunicación

Efectividad y asertividad en la comunicación con los pacientes y/o compañeros

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

7. Prolijidad en el trabajo

Calidad en la realización de sus actividades

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

8. Capacidad de resolver problemas.

Gestiona problemas, quejas, inconformidades efectivamente. Forma parte de las soluciones y no de los problemas.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

9. Presentación y aspecto personal

Grado en el que cumple con las normas de Bioseguridad e Higiene.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

10. Cumplimiento de normas de calidad

Grado en el que se cumplen las normas de calidad, seguridad del paciente, seguridad y salud en el trabajo y ambiente.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

11. Cumplimiento del reglamento Interno

Grado en el que se respetan las normas del reglamento.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

12. Puntualidad

Llega siempre puntual, justifica sus atrasos y/o faltas en los tiempos correspondientes.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

13. Asistencia a los eventos y reuniones de hospital.

Participa de las actividades presenciales o virtuales programadas por el hospital.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

14. Responsabilidad

Grado en el que se cumplen las actividades dentro de los plazos planificados.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

15. Proactividad

Realiza actividades de su cargo sin necesidad de recibir siempre indicaciones de su inmediato superior.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

16. Compromiso y Apoyo

Apoya en los requerimientos de la organización como cambios de horarios, cambios de guardia, reemplazos, horas extras, etc.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

17. Respeto por el paciente y su entorno social

Respeta las condiciones socioculturales del paciente, compañeros y personas en general. Mantiene siempre un trato ético, amable y respetuoso con aquellos.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

18. Respeto por sus autoridades (Incluye a los médicos tratantes)

Mantiene un trato respetuoso y apropiado con sus jefes directos y otras autoridades. Respeto la cadena de mando. Cumple con los requisitos de sus autoridades.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

19. Servicio al cliente

Muestra una actitud amable, conciliadora, respetuosa y de servicio permanente con los clientes, familiares y compañeros. Saluda siempre.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____

20. Plan de acción para la mejora.

Anexo 3 Consentimiento Informado

Nombre del Participante: _____

Lugar y Fecha: _____

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

N° DE CÉDULA _____

Anexo 4 Preguntas de encuestas

Las siguientes preguntas tienen la finalidad de brindar aporte con las respuestas de las personas encuestada para el tema de investigación Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil. Las respuestas obtenidas serán solo aplicadas para el estudio, se reserva la privacidad y confidencia de las personas participantes. La información obtenida será exclusivamente de uso reservado para el actual estudio.

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

Tiempo en su cargo laboral

1-2 años _____

3-5 años _____

6-10 años _____

Más de 10 años _____

Cargo laboral _____

Sexo Femenino _____ Masculino _____

Marque con una (x) en la escala que responda a las siguientes preguntas:

1. Crea una imagen de reconocimiento al talento humano de la firma ante directivos y subalternos.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. Mantiene, proyecta incentiva la responsabilidad del personal de la empresa.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. Clasifica los derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades de cada personal que tiene bajo su cargo.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. Permite identificar problemas críticos del personal antes de repercutir en el ambiente organizacional.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5. Permite la medición de eficiencia de los recursos humanos frente a los recursos materiales.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. Asegura un mejor cumplimiento de los requerimientos legales y sociales.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. Se adapta fácilmente a la reorganización de funciones de competencia que antes no eran delegadas para su cargo.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. Se adapta a la implementar, diseños de desarrollo para los procedimientos adecuados que permitan llevar un control óptimo del proceso de reestructuración.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. Se encuentra convencido que para la reestructuración del proceso de Evaluación de Desempeño en el departamento de Talento Humano todos deben mantener las responsabilidades y cambios que implica este proceso.

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. Queda comprometido que una estructuración aportara a la organización a las mejoras que esta necesita

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

GRACIAS POR SU PARTICIPACION.

FIRMA _____

FECHA _____

Anexo 5 Preguntas para entrevistas directas

Entrevistas directas para el personal seleccionado de la organización hospitalaria

Buen día, mi nombre es _____ estudiante de la carrera _____ la entrevista que se realiza a continuación corresponde al tema de investigación que realizo para obtención del título en mención _____, previo a esto con la explicación del consentimiento informado y firma de este para que Ud. sea participante de este desarrollo investigación en el cual todos los datos que serán obtenidos servirán solo y exclusivamente para este tema de estudios, agradeciéndole de antemano la participación a la siguiente encuesta, siendo el día _____ del mes ____ del 2020, a la hora _____ iniciamos a la entrevista, con las siguientes interrogantes cumpliendo con los objetivos planteados en el estudio, continuamos con la primera pregunta de la entrevista:

1. Al realizar la reestructuración del proceso de Evaluación de Desempeño por parte del departamento de Talento Humano para la organización hospitalaria, que visión a corto plazo tiene la misma.

Entrevistado 1: Una adaptación rápida, si efectivamente todo proceso tiene sus puntos por decirlo así fases para poder adaptar, pero cuanto se tiene motivación, responsabilidad de cada cargo y un manejo de profesionales que están dispuesto a dar todo de ellos para que todo funcione bien no tendríamos ningún problema.

Entrevistado 2: Aceptar la adaptación, aunque se torne un poco difícil al inicio, simplemente es de fomentar el orden de las funciones, es decir que los cargos se acoplen a la nueva reestructuración durante la evaluación, aunque muchas veces no les gusta ser evaluados, pero al ser dependientes de una organización deben cumplir con las ordenes y reglamentos.

Entrevistado 3: La adaptación se tornó un poco difícil pero tampoco fue imposible, confiamos que todo esto se haga de la mejor manera en el beneficio de la organización el resto sería secundario, hay que cumplir con todo lo dispuesto es lo importante.

Entrevistado 4: Una adaptación rápida, si efectivamente todo proceso tiene sus puntos por decirlo así fases para poder adaptar, pero cuanto se tiene motivación, responsabilidad de cada cargo y un manejo de profesionales que están dispuesto a dar todo de ellos para que todo funcione bien no tendríamos ningún problema.

Entrevistado 5: Que es fácil adaptarse y aceptar los cambios que se vengan después de la evaluación.

Entrevistado 6: sencillamente como todos los cambios cuestan al inicio, pero todo es superable y la adaptación vendrá.

Entrevistado 7: Una adaptación rápida, después de los resultados de la evaluación.

Entrevistado 8: Aceptar la adaptación y resultados de la evaluación.

Entrevistado 9: Importantísimo lo que están haciendo los felicito.

Entrevistado 10: Aceptar los resultados y aceptar y acoplarse a los cambios.

Entrevistado 11: Toda evaluación trae resultados y cambios hay que adaptarse nada más.

Entrevistado 12: Los cambios son buenos el adaptarse a estos pues hay que realizarlos.

Entrevistado 13: Adaptación rápida, no tengo más que decir.

Entrevistado 14: Aceptar y acoplarse a lo nuevo.

Entrevistado 15: La adaptación difícil, pero hay que hacerlo.

Entrevistado 16: Una adaptación rápida, interesante todo toma su tiempo, pero se hace.

Entrevistado 17: Aceptar la adaptación nada más.

Entrevistado 18: Aceptar y adaptarse el cambio nada más.

Entrevistado 19: Me parece excelente, voy a poner todo de mí.

Entrevistado 20: Estupenda la adaptación me gustan los cambios.

Entrevistado 21: Siempre cuesta adaptarse a los cambios, pero es todo poco a poco si es para beneficio de la empresa y nuestro.

Entrevistado 22: Un poco difícil a veces, pero no imposible, hay que adaptarse y aceptar los cambios.

2. Cuales considera que son los puntos críticos del proceso de evaluación de desempeño.

Entrevistado 1: Los factores de medición son aplican a esta nueva realidad.

Entrevistado 2: Si uno de los puntos es que muchos se les complico la adaptación rápida a la reestructuración que hicieron, pero sin embargo a pesar de que tomo un poco de tiempo fueron acoplándose a la nueva reestructuración.

Entrevistado 3: los factores que se miden no contemplan los requisitos solicitados por ACI.

Entrevistado 4: Por temas de bioseguridad es complicado manejar documentos físicos

Entrevistado 5: los factores de medición deberían estar más enfocados a las necesidades del hospital

Entrevistado 6: Las evaluaciones son muy buenas para identificar puntos o falencias que no se logran identificar fácilmente, pero deben estar más enfocadas a los requisitos de las normas

Entrevistado 7: debería existir alguna forma en la que ya no usemos tanto papel.

Entrevistado 8: se deberían revisar los factores de medición

Entrevistado 9: los factores de medición deben ser aplicables a todos puestos

Entrevistado 10: muchos modelos de evaluación nos confunden, debería existir menos modelos y que contemplen todas las necesidades.

Entrevistado 11: son demasiados modelos de evaluación.

Entrevistado 12: tener un sistema donde se pueda realizar las evaluaciones

- Entrevistado 13:** manejar tantos documentos, se nos traspapela
Entrevistado 14: definitivamente deberíamos aliarnos a la tecnología, no más papel
Entrevistado 15: los factores no miden todo lo necesario.
Entrevistado 16: los factores de medición deben ser más específicos
Entrevistado 17: los modelos me parecen bien, pero son muchos.
Entrevistado 18: Muchos modelos de evaluación, nos confunden.
Entrevistado 19: Pienso que los modelos son buenos, pero son muchos
Entrevistado 20: los factores de medición son buenos, igual sería bueno revisarlos y actualizarlos según las nuevas necesidades.
Entrevistado 21: son muchos modelos.
Entrevistado 22: los factores de medición deben ser revisados

3. Con la aplicación de un nuevo diseño adaptado a las necesidades de la organización se mejoraría mucho el proceso de evaluación de desempeño

- Entrevistado 1:** definitivamente mejorará mucho el proceso
Entrevistado 2: Podría ser a medida que va funcionando y con el paso del tiempo se puede pensar con claridad y exponer que así será, aún es demasiado pronto para decir efectivamente que si será positivo.
Entrevistado 3: Es lo que se pensó esperemos que todo lo realizado vaya en función de la pertinente actuación y control del proceso.
Entrevistado 4: Esperemos que sí.
Entrevistado 5: Si por supuesto.
Entrevistado 6: Podría decir que sí, o al menos es lo que se espera.
Entrevistado 7: Bueno si ya depende del tiempo para decir que si funciona.
Entrevistado 8: Tengo mis dudas, nada más es lo que voy a decir.
Entrevistado 9: Posiblemente que sí, hay que esperar para poder asegurarlo.
Entrevistado 10: Efectivamente que sí.
Entrevistado 11: Admisible sí.
Entrevistado 12: No lo sé tengo mis dudas, y no quiero expresar porque las tengo.
Entrevistado 13: Si podría ser.
Entrevistado 14: Exacto sí.
Entrevistado 15: Indiscutiblemente que sí.
Entrevistado 16: Efectivamente, sí.
Entrevistado 17: Si, por supuesto que sí.
Entrevistado 18: por supuesto que sí.
Entrevistado 19: Pienso que sí.
Entrevistado 20: Considero que sí.
Entrevistado 21: Si es dable.
Entrevistado 22: Si, por supuesto que sí.

4. Conoce Ud. con claridad los objetivos para una reestructuración del proceso de Evaluación de Desempeño por parte del departamento de Talento Humano en la organización hospitalaria.

- Entrevistado 1:** Ciertamente todos.
Entrevistado 2: Si efectivamente.
Entrevistado 3: Puedo decir que sí.
Entrevistado 4: Definitivamente que sí.
Entrevistado 5: Si por supuesto, no tengo más que decir.
Entrevistado 6: Aun no me queda claro.
Entrevistado 7: Bueno en gran parte.
Entrevistado 8: Si claro, que sí.
Entrevistado 9: Sinceramente algo no todo.
Entrevistado 10: Bueno claro que sí.
Entrevistado 11: Aceptable sí.
Entrevistado 12: Aun no estoy tan claro.
Entrevistado 13: Efectivamente todos.
Entrevistado 14: Exacto si de identifican.
Entrevistado 15: Si tengo conocimiento.
Entrevistado 16: Positivamente todos.
Entrevistado 17: Si, por supuesto que sí.
Entrevistado 18: Si todos.
Entrevistado 19: Considero que sí.
Entrevistado 20: Claro que sí.
Entrevistado 21: Mas o menos no todos.
Entrevistado 22: Si, por supuesto que sí.

5. ¿Se realiza la planificación previa de las actividades para reestructuración del proceso de Evaluación de Desempeño que realiza el departamento de Talento Humano en la organización hospitalaria?

- Entrevistado 1:** Efectivamente si se realiza una planificación previa se consulta con las ocupaciones, compromisos de cada líder.
Entrevistado 2: Si efectivamente.
Entrevistado 3: Por supuesto que sí, todo es planificado con anterioridad.
Entrevistado 4: Por supuesto la planificación es lo primero que se realiza, lo que me ha gustado es que coordinan con el tiempo que tiene uno con los compromisos, definitivamente los felicito bien planificado.
Entrevistado 5: Si claro sin planificación no hay organización.
Entrevistado 6: Si totalmente.
Entrevistado 7: Efectivamente que sí.
Entrevistado 8: Si claro, que sí.
Entrevistado 9: Por supuesto que sí.
Entrevistado 10: Sin planificación no se podría realizar.
Entrevistado 11: La planificación es algo importante pues si lo realizaron.
Entrevistado 12: Si claro sin planificación no hay organización.
Entrevistado 13: Efectivamente planificado.
Entrevistado 14: Exacto bien planificado.

- Entrevistado 15:** Si lo han realizado previo
Entrevistado 16: Positivamente bien planificado.
Entrevistado 17: Si, por supuesto que sí.
Entrevistado 18: Si todo planificado.
Entrevistado 19: Planificación por supuesto que sí.
Entrevistado 20: Claro que sí.
Entrevistado 21: En orden la planificación.
Entrevistado 22: Si, por supuesto que sí.

5. ¿Considera usted que las actividades que realiza en su puesto de trabajo contribuyen al logro de los objetivos institucionales?

- Entrevistado 1:** Por supuesto que si no estaría aquí.
Entrevistado 2: Si efectivamente.
Entrevistado 3: Puedo decir que sí.
Entrevistado 4: Definitivamente que sí.
Entrevistado 5: Imagínese claro que sí, so no fuera así ya estaría fuera de la institución.
Entrevistado 6: Bueno claro sí.
Entrevistado 7: Bueno en gran parte.
Entrevistado 8: Si claro, que sí.
Entrevistado 9: Sinceramente algo no todo.
Entrevistado 10: Bueno claro que sí.
Entrevistado 11: Por supuesto sí.
Entrevistado 12: Aun no estoy tan claro.
Entrevistado 13: Efectivamente todos.
Entrevistado 14: Si las actividades que se realizan diariamente contribuyen a los objetivos.
Entrevistado 15: Si efectivamente.
Entrevistado 16: Si contribuyen positivamente.
Entrevistado 17: Si, por supuesto que sí.
Entrevistado 18: Si contribuye.
Entrevistado 19: Considero que sí.
Entrevistado 20: Claro que si contribuye.
Entrevistado 21: Si contribuyen positivamente.
Entrevistado 22: Por supuesto sí.

6 ¿Existe una comunicación adecuada de la dirección hacia el personal de la Organización hospitalaria?

- Entrevistado 1:** Siempre hay comunicación.
Entrevistado 2: Si efectivamente.
Entrevistado 3: Puedo decir que sí.
Entrevistado 4: Definitivamente que sí.
Entrevistado 5: Si por supuesto, la comunicación siempre está presente.
Entrevistado 6: Puedo decir que sí.

- Entrevistado 7:** Siempre hay comunicación.
Entrevistado 8: Si claro, que sí.
Entrevistado 9: Sinceramente es muy poco.
Entrevistado 10: Bueno claro que sí.
Entrevistado 11: Siempre sí.
Entrevistado 12: Siempre hay comunicación.
Entrevistado 13: Efectivamente que sí.
Entrevistado 14: Siempre hay comunicación.
Entrevistado 15: Siempre hay comunicación.
Entrevistado 16: Concluyentemente que sí
Entrevistado 17: Si, por supuesto que sí.
Entrevistado 18: Si todos.
Entrevistado 19: Discurro que sí.
Entrevistado 20: Claro que sí.
Entrevistado 21: Siempre hay comunicación
Entrevistado 22: Si, por supuesto que sí

7. ¿Se valoran periódicamente los resultados de evaluación del personal por parte del departamento talento humano?

- Entrevistado 1:** Siempre lo realizan
Entrevistado 2: Si efectivamente.
Entrevistado 3: Puedo decir que sí.
Entrevistado 4: Definitivamente que sí.
Entrevistado 5: Siempre lo hacen.
Entrevistado 6: Normalmente sí.
Entrevistado 7: Podría decir que siempre.
Entrevistado 8: Siempre lo realizan.
Entrevistado 9: Comúnmente si
Entrevistado 10: Todo un siempre.
Entrevistado 11: Siempre lo realizan.
Entrevistado 12: Por supuesto siempre lo hacen.
Entrevistado 13: Siempre claro que sí.
Entrevistado 14: En realidad siempre lo hacen.
Entrevistado 15: Si, siempre.
Entrevistado 16: Me he cerciorado que siempre lo realizan.
Entrevistado 17: Por supuesto siempre lo hacen.
Entrevistado 18: Siempre lo hacen.
Entrevistado 19: Imagino que sí.
Entrevistado 20: En realidad siempre lo hacen.
Entrevistado 21: Siempre lo hacen.
Entrevistado 22: Frecuentemente sí.

8. ¿Cómo evalúa Ud. desde su punto de vista el proceso actual reestructuración del proceso de Evaluación de Desempeño en la institución dirigido por el departamento de Talento Humano de la organización hospitalaria?

Entrevistado 1: Puedo referir que si lo que realizan lo hacen bien, de tal forma que esto va influir en los aspectos que no se pueden identificar de todos los líderes que, trabajados aquí, para dar correctivos a lo

Entrevistado 2: Me parece súper genial, en si es lo que se debe realizar siempre, y cabe felicitar la eficiente labor por parte del departamento que está encargado para que este proceso de evaluación en el hospital se gestione.

Entrevistado 3: Si desde mi punto de vista esta correcto todo lo que han hecho.

Entrevistado 4: La evaluación se debe hacer siempre no tengo más nada de decir.

Entrevistado 5: Si, si estoy de acuerdo con todo lo que realice en beneficio de la institución, está muy bien.

Entrevistado 6: Desde mi punto de vista está perfecto la evaluación el desempeño tienen que hacerlo siempre, y parece perfecto que quien lo dirija sea el departamento de recursos humanos.

Entrevistado 7: Bueno me parece bien deberían de hacerlo más seguido no solo con líderes si n no con todo el personal de la institución.

Entrevistado 8: Si está bien no tengo nada más que decir.

Entrevistado 9: Necesariamente hay que realizarlo siempre felicito al departamento que lo realiza porque es un duro trabajo que requiere de planificación y organización para que todo salga bien.

Entrevistado 10: Si debo darles una calificación le otorgo diez es lo mejor que pueden realizar que no sea esporádicamente que lo planifiquen para que se realice siempre.

Entrevistado 11: Solo voy contestar puntos a favor para la institución es todo los que tengo que decir.

Entrevistado 12: Desde el punto de vista, esta excelente.

Entrevistado 13: Si está bien no tengo nada más que decir.

Entrevistado 14: Bueno me parece bien deberían de hacerlo más seguido.

Entrevistado 15: Si desde mi punto de vista esta correcto todo lo que han hecho.

Entrevistado 16: Influye mucho el proceso de evaluación es lo mejor que han hecho.

Entrevistado 17: Si está muy bien es lo que se debe hacer siempre.

Entrevistado 18: Realmente si esto se desconocería las ventajas y desventajas para el hospital es algo realmente necesario e importante.

Entrevistado 19: En lo que corresponde me parece perfecto es mi opinión.

Entrevistado 20: De acuerdo a lo que se realiza se conoce los factores que influyen sean las ventajas y desventajas para la institución, es muy importante realizar el proceso de evaluación siempre.

Entrevistado 21: En mi opinión está muy lo que se está realizando va traer muchos factores convenientes para el hospital.

Entrevistado 22: Realmente es lo que necesita en toda institución y que sea siempre no solo eventualmente.

Anexo 6 Carta Aval de trabajo de titulación



PROCESO DE TITULACIÓN 2020-2021
 AVAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN
 PRE-GRADO

Nombre del Tesista:	María Isabel Crespo Ramírez
Docente Tutor:	Denisse Alvarez
Título del trabajo:	Rediseño del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil.

	Sí	No
Ha seguido las pautas básicas para la elaboración del documento	x	
El alumno o alumna me dio a conocer oportunamente los contenidos de la versión definitiva del documento antes de entregarlo a la universidad		x
Respaldo la entrega de este avance en la Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo humano.	x	



FIRMA DEL DOCENTE TUTOR:

FECHA: Diciembre 11 - 2020

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Sandra Albuja

Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

Sandra Albuja

Nº DE CÉDULA 17 0699214

CONSENTIMIENTO INFORMADO

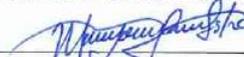
Nombre del Participante: Maryorie Huastroya
Lugar y Fecha: 18-sept-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:



N° DE CÉDULA 1308382195

CONSENTIMIENTO INFORMADO

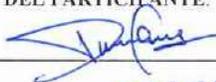
Nombre del Participante: Catherine Dompech.Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

Nº DE CÉDULA 0921096791

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Genaro BravoLugar y Fecha: 18 Septiembre 2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:


_____N° DE CÉDULA 0920263860

CONSENTIMIENTO INFORMADO

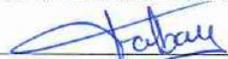
Nombre del Participante: Francisco AlbánLugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:


_____N° DE CÉDULA 0915348080

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Cristina QueraLugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

Nº DE CÉDULA 0918184243

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Nina RomeroLugar y Fecha: 18-sept-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE

Nº DE CÉDULA 0917811010

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Luis HeruindaLugar y Fecha: 13 septiembre 2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

N° DE CÉDULA 0927769787

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Franco MorenoLugar y Fecha: 18/09/2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

FrancoN° DE CÉDULA 12 05480542

CONSENTIMIENTO INFORMADO

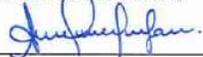
Nombre del Participante: Andrés Pella.Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:


_____Nº DE CÉDULA 1309057918

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Marisol Guayalema
Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:


Nº DE CÉDULA 0916421456

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Mauicela Briones L.
Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:



Nº DE CÉDULA 1307604437

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: LAURA GONZALEZ.

Lugar y Fecha: 18/9/2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:



Nº DE CÉDULA 17 59 123453

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Angelo Carrizel

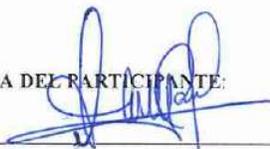
Lugar y Fecha: 18-sept-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:



Nº DE CÉDULA 1204533747

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Ma. Angelica Dueñas
Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

Ma. Angelica Dueñas
Nº DE CÉDULA 1309177937

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Mayra Tello

Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:



Nº DE CÉDULA 0923327670

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Fauze CruzLugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE

N° DE CÉDULA 092784523

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Pedro PallazaLugar y Fecha: 10-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

N° DE CÉDULA 1305926485

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Mauricio Navia.

Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:

Nº DE CÉDULA 1717230245

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Anna Maria Carrozzini
Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:



Nº DE CÉDULA 0920800315

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Carolina Villaverde

Lugar y Fecha: 10-09-2010

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:



Nº DE CÉDULA 0925800914

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Nombre del Participante: Heleen Gas

Lugar y Fecha: 18-09-2020

He leído la hoja de información que se me ha entregado y la he comprendido en todos sus términos. He sido suficientemente informado/a he podido hacer preguntas sobre los objetivos y metodología aplicados en el estudio de investigación: **Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil**, para el que se me ha pedido la colaboración.

Comprendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del mismo cuando quiera, sin tener que dar explicaciones ni exponer motivo alguno y sin ningún tipo de repercusión negativa.

Por todo lo cual, **PRESTO CONSENTIMIENTO** para la participación en el proyecto de investigación al que este documento hace referencia.

FIRMA DEL PARTICIPANTE:


N° DE CÉDULA 109167910889

Anexo 7 Guía protocolo, evaluación de desempeño

GUIA/PROTOCOLO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Propósito

El proceso de evaluación de personal permite a la institución hospitalaria determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y, propone los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos, así como también cada gerente o jefe podrá identificar y/o determinar la situación real de su personal y tomar decisiones de capacitación, promoción, reubicación, desvinculación, aumentos salariales, otorgamiento de incentivos, etc. La evaluación del desempeño del personal es realizada por el Jefe inmediato.

Responsabilidades

Gerencias, Directores, Jefes, Coordinadores de Área

Directora de Talento Humano

Gestor de Talento Humano.

Definiciones.

Desempeño: Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Evaluación de Desempeño: Es una herramienta que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Periodo de Prueba: Todo contrato de trabajo contempla un periodo de prueba, el cual tiene como objetivo que las partes conozcan sus cualidades y condiciones, y se evalúen entre sí, para luego determinar la conveniencia o no de continuar con el contrato de trabajo.

Equipo/ Programas (software)

Google Forms

Instrucciones

El proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo durante dos instancias:

- Evaluación de periodo de prueba (30 – 60 y 90 días)
- Evaluación anual la misma que se realiza durante el segundo semestre de cada año.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA

- 4.1.1. El departamento de Talento Humano a través del Gestor de Talento. llevará un archivo actualizado permanentemente donde se registra la fecha de ingreso y la fecha de cumplimiento del periodo de prueba de cada colaborador.
- 4.1.2. Se envía a los Jefes de todas las Áreas el link para realizar la de evaluación del periodo a prueba y el listado del personal a evaluar por fecha.
- 4.1.3. Los jefes deberán dar clic en el link indicado, el cual los direccionará al formulario de evaluación de desempeño digital, el cual deberá ser llenado en su totalidad y al final dar clic en enviar para que la información se registre.
- 4.1.4. Esta información se envía al inicio del mes, considerando que sea suficiente tiempo antes de que el colaborador cumpla el periodo de prueba.
- 4.1.5. Es importante que los evaluadores se reúnan con el personal que va a ser evaluado para que se dé la retroalimentación necesaria según el caso, de esta manera se da a conocer el resultado de la evaluación y la decisión a tomar a cerca de la contratación.
- 4.1.6. Una vez con los resultados de la evaluación, Talento Humano realiza los trámites para la continuación o término de contrato.

4.2. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL

- 4.2.1. En el segundo semestre de cada año, el departamento de Talento Humano realizará una evaluación anual para todo el personal que tenga en la organización más de un año para medir su desempeño.
- 4.2.2. Se envía a los Jefes de Áreas el link de evaluación correspondiente para cada cargo el listado del personal a evaluar por fecha.

- 4.2.3. Los jefes deberán dar clic en el link indicado, el cual los direccionará al formulario de evaluación de desempeño digital, el cual deberá ser llenado en su totalidad y al final dar clic en enviar para que la información se registre.
- 4.2.4. Para realizar la Evaluación de Desempeño **Anual** se enviará la información con anticipación a los Jefes departamentales. En los siguientes quince días posteriores deberán retornar calificadas.
- 4.2.5. Los resultados de dichas evaluaciones serán tabulados y se realizará una estadística de desempeño por departamento.
- 4.2.6. En el caso del personal que es evaluado y el resultado no es el esperado, el departamento de Talento Humano, solicitará al Jefe Inmediato realice un feedback con el colaborador y tendrá en cuenta dichos colaboradores a los cuales se los reevaluará seis meses posteriores.

4.3. LA EVALUACIÓN

La evaluación consta de 16 factores y cada factor se evaluará cualitativamente en escalas la escala del 1 al 4

En base a la evaluación se saca los siguientes resultados:

NIVELES VALORATIVOS

De 3 a 4 puntos Aprobada continuación de contrato.

2 A 2,99 puntos Se puede continuar con el contrato, pero bajo la responsabilidad del jefe directo.

1 A 1,99 puntos No se recomienda continuar con el contrato.

- 4.3.1. Esta evaluación aplicada adecuadamente nos ayuda a saber no solo cual es el nivel de cumplimiento de cada colaborador, sino que aspecto influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.
- 4.3.2. La evaluación es una herramienta que nos sirve de base para poder tomar decisiones de ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos. Adicionalmente nos sirve para identificar colaboradores de baja eficiencia y así crear programas de capacitación y entrenamiento para lograr una mejora o reubicarlos en otros cargos. Estos programas ayudarán al desarrollo y crecimiento de la organización.

RETROALIMENTACIÓN

Debido a las nuevas normativas de bioseguridad que rigen en la institución, se han realizado algunas modificaciones al proceso de evaluación de desempeño, pero es

importante seguir retroalimentando al personal sobre la calidad de su trabajo y las posibles acciones de mejora para el mismo, por lo cual se sugiere a los líderes de área mantengan una retroalimentación adecuada con el personal, estipulando planes de acciones realistas y viables dentro de esta nueva realidad y cumpliendo con las normativas vigentes.

- En tiempos de emergencia nacional provocados por condiciones sanitarias, políticas, etc., los procesos de Talento Humano podrían variar en alguna de sus actividades, las mismas que serán actualizadas una vez se retornen a las actividades laborales normales.

Documentos Relacionados

Ninguno.

Referencias

Ninguna

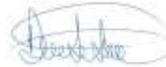


PROCESO DE TITULACIÓN 2020-2021
 AVAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN
 GRADO

Nombre del Tesista:	Maria Isabel Crespo Ramirez
Docente Tutor:	Denisse Alvarez
Título del trabajo:	Reestructuración del Proceso de Evaluación de Desempeño en una Entidad Hospitalaria de la ciudad de Guayaquil

	Si	No
Ha seguido las pautas básicas para la elaboración del documento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El alumno o alumna me dio a conocer oportunamente los contenidos de la versión definitiva del documento antes de entregarlo a la universidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respaldo la entrega de este avance en la Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo humano.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIRMA DEL DOCENTE TUTOR:



FECHA: Febrero 27-2021