

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE
TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E.**

MIRTHA ARGENITH CORREA BENITEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN ANDRÉS DE TUMACO – COLOMBIA
2004**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E.**

MIRTHA ARGENITH CORREA BENITEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Asesor
XIMENA ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN ANDRÉS DE TUMACO – COLOMBIA
2004**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente informe de práctica profesional son responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo primero del acuerdo número 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Junio de 2004

	<i>Dedico a:</i>
	<i>Dios quien me permitió alcanzar otra meta en mi vida.</i>
	<i>A mi Madre cuyo recuerdo sigue siendo la luz que me guía.</i>
	<i>A Tita quien con su inocencia me enseña a vivir.</i>
	<i>Mirtha Argenith</i>

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa su agradecimiento a:

La Universidad de Nariño extensión San Andrés de Tumaco.

A la Doctora XIMENA ORTEGA del Programa de Administración de Empresas, asesora y guía durante el proceso de investigación y culminación de mi trabajo.

Al personal de departamento de Recursos Humanos del Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E. por su colaboración y apoyo en el transcurso del presente trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	17
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION	18
1.1 TEMA	18
1.2 TITULO	18
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION	18
1.3.1 Planteamiento del problema	18
1.3.2 Formulación del problema	19
1.4 JUSTIFICACION	20
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	21
1.5.1 Objetivo general	21
1.5.2 Objetivos específicos	21
1.6 DELIMITACION DEL ESTUDIO	21
1.6.1 Sujeto y objeto de investigación	21
1.6.2 Espacio geográfico	19
1.6.3 Tiempo	21
1.7 LIMITACIONES	22
2. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
2.2 MARCO TEORICO	24
2.2.1 Generalidades	24
2.2.2 Métodos y técnicas	27
2.2.3 Descripción de cargos	29
2.2.4 Responsable de realizar la evaluación	27
3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTO Y METODOLOGIA	31
3.1 TIPO DE ESTUDIO	31
3.2 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	32

4. RESULTADOS DE LA PRACTICA	32
4.1 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL	
4.2 ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DEL HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E.	35
4.3 ANALISIS DEL COMITÉ DE EVALUACION	41
4.4 DESCRIPCION DE CARGOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DEL HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E	42
4.5 ENCUESTA	50
4.5.1 Análisis cualitativo	50
4.5.2 Análisis cuantitativo	52
4.5.3 Análisis de los resultados de la encuesta	52
4.6 PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E.	53
4.6.1 Fases del proceso de evaluación del desempeño	55
4.6.2 Diseño de formatos	57
4.6.3 Estructura orgánica del programa de evaluación del desempeño.	69
4.6.4 Estructura funcional del programa de evaluación del desempeño del talento humano	70
4.6.5 Plan operativo del programa de evaluación del desempeño	75
4.6.6 Acciones posteriores	79
5. ASPECTO ADMINISTRATIVO	80
5.1 RECURSOS	80
5.1.1 Recursos humanos	80
5.1.2 Recursos institucionales	80
5.2 FUENTES DOCUMENTALES	80
5.2.1 Fuentes primarias	80
5.2.2 Fuentes secundarias	80
5.3 PRESUPUESTO	81
5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	82
6. CONCLUSIONES	83

7. RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	89

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Hoja de trabajo	35
Cuadro 2. Ausentismo laboral por causa en el Hospital San Andrés	38
Cuadro 3. Descripción del cargo – Gerente	42
Cuadro 4. Descripción del cargo – Asesor de control interno	44
Cuadro 5. Descripción del cargo – Jefe de departamento	45
Cuadro 6. Descripción del cargo – Médico especialista (Medicina interna)	46
Cuadro 7. Descripción del cargo – Auxiliar administrativo	47
Cuadro 8. Descripción del cargo – Técnico (Recursos Humanos)	48
Cuadro 9. Descripción del cargo – Auxiliar servicios generales	49

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta.	90
Anexo B. Análisis cuantitativo.	96

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: proceso que utiliza de manera efectiva los recursos humanos y materiales disponibles para el logro de metas específicas.

AUTONOMÍA: permitir al individuo fijar sus tareas, poder opinar sobre ellas y decidir sobre el modo de realizarlas y de valorar la calidad.

CLIMA ORGANIZACIONAL: conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los colaboradores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

DATOS: números y hechos en bruto, sin analizar.

DEBILIDAD: limitación, carencia o defecto que obstaculiza el logro de la Misión y la Visión.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: descripción escrita del puesto, sus deberes y responsabilidades incluyendo su ubicación en el organigrama.

DIGNIDAD INDIVIDUAL: condición que amerita ser tratado con respeto, sin importar cual sea el puesto en la organización.

EFEECTO DE HALO: formar opinión a partir de una información parcial y generalizar a partir de ella.

EFICACIA: habilidad para determinar objetivos adecuados.

EFICIENCIA: alcance de los objetivos con el uso mínimo de recursos.

DISCIPLINA: observancia de las normas y acatamiento de leyes de una profesión, empleo o institución.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: son técnicas formales para calificar a los individuos con el fin de hacerlos conscientes de su progreso, mejorar su desempeño, juzgar su mérito e identificar alguna debilidad personal.

INFORMACIÓN: datos organizados y analizados.

INTEGRACIÓN: grado de coordinación, colaboración y relación entre los departamentos de la institución.

LIDERAZGO: componente de la administración que más se ocupa del talento humano para conducirlo hacia el logro del futuro elegido por una organización.

METAS: resultados o propósitos por conseguir en el tiempo, generalmente a corto plazo.

MISIÓN: razón de ser de la organización.

OBJETIVO: resultado o propósito por conseguir en un tiempo determinado.

POLÍTICAS: pautas que orientan el cumplimiento de la Misión y el logro de los Objetivos.

PROGRAMACIÓN: proceso que especifica con precisión los recursos, actividades, procedimientos, costos y tiempos de iniciación y término de un plan operativo.

SISTEMA: grupo o conjunto de elementos relacionados o interdependientes que conforman o integran una unidad y que actúa de acuerdo con programas o planes entre límites determinados.

TAREAS: conjunto de operaciones, trabajos, procedimientos y regulaciones establecidas para desempeñar un cometido específico.

VISIÓN: declaración a largo plazo de cuanto quiere llegar a ser la organización.

RESUMEN

Este trabajo de investigación en la modalidad de práctica profesional realizado en el Hospital San Andrés de Tumaco, ESE, tiene como objetivo principal el diseño de un programa de evaluación del desempeño laboral para el personal de planta de dicha institución.

La evaluación del desempeño es una técnica formal para calificar a los individuos con el fin de hacerlos conscientes de su progreso, mejorar su desempeño, juzgar su mérito e identificar alguna dificultad personal. Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes; contando con un proceso formal y sistemático de retroalimentación se puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y los que no lo hacen.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El enfoque debe ser válido y confiable independientemente del método o técnicas que se utilicen para diseñarlo.

Previa la formulación del programa de evaluación del desempeño, se hace un análisis de la situación interna del Hospital San Andrés, el cual se confronta con los resultados obtenidos de la encuesta de actitud propuesta para su personal de planta con el fin de conocer su punto de vista franco y sincero con relación a la empresa y al ambiente de trabajo.

El programa que propone una combinación de métodos y técnicas de evaluación y que se presenta en tres fases; hace énfasis en la fase de concertación de metas de mejoramiento y metas de resultado en procura de una evaluación más participativa, que de origen a una mayor satisfacción individual y a un desempeño futuro más satisfactorio en el trabajo.

Se plantea así mismo la ejecución de una prueba piloto en dos servicios del área asistencial del hospital para valorar la efectividad del programa antes de su implementación a nivel formal.

El resultado de esta práctica profesional es satisfactorio por cuanto se logra diseñar un programa de evaluación comprendido y aceptado por el personal de la Institución y visto como una muestra del interés de los directivos por el bienestar de sus colaboradores.

ABSTRACT

This investigation work in the modality of professional practice carried out in the Hospital San Andrés of Tumaco, THAT, has as main objective the design of a program of evaluation of the labor acting for the personnel of plant of this institution.

The evaluation of the acting is a formal technique to qualify the individuals with the purpose of making them aware of its progress, to improve its acting, to judge its merit and to identify some personal difficulty. The informal evaluations based on the daily work are necessary but insufficient; having a formal and systematic process of feedback you can identify the employees that complete or they exceed that waited and those that don't make it.

An organization cannot adopt any system of evaluation of the acting. The focus should be valid and reliable independently of the method or technical that are used to design it.

Previous the formulation of the program of evaluation of the acting, an analysis of the internal situation of the Hospital San Andrés is made, which is confronted with the obtained results of the survey of attitude proposed for his plant personnel with the purpose of knowing his frank point of view and I am honest with relationship to the company and the work atmosphere.

The program that proposes a combination of methods and technical of evaluation and that it is presented in three phases; he/she makes emphasis in the phase of agreement of goals of improvement and result goals in it offers of an evaluation more participativa that of origin to a bigger individual satisfaction and a more satisfactory future acting in the work.

He/she thinks about the execution of a test pilot likewise in two services of the assistance area of the hospital to value the effectiveness of the program before their implementation at formal level.

The result of this professional practice is satisfactory since it is possible to design an understood evaluation program and accepted by the personnel of the Institution and seen as a sample of the interest of the directive by the well-being of its collaborators.

INTRODUCCIÓN

El Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E., es un establecimiento que presta servicios de salud esenciales de segundo nivel de atención y se encuentra ubicado en la ciudad de Tumaco municipio del mismo nombre.

Actualmente el Hospital San Andrés de Tumaco, atraviesa por problemas que son comunes a todos los Centros Hospitalarios de Salud Pública; situación que se ha visto agravada por el factor financiero, ante la decisión del Gobierno de disminuir los recursos destinados al sector de la salud.

Ante la necesidad de identificar factores que estén afectando el desempeño de los funcionarios que laboran en la Institución, este trabajo de investigación propone como estrategia el diseño de un programa de evaluación del desempeño del talento humano, que será una herramienta útil para el proceso de toma de decisiones que además permitirá identificar necesidades de capacitación en el personal; necesidad que debe ser subsanada para orientar los esfuerzos hacia el logro de la eficiencia en la prestación de servicios de calidad.

De acuerdo con la metodología utilizada, para obtener información primaria se realizaron entrevistas y una encuesta de actitud al personal; los datos obtenidos en esta fase son el resultado del análisis de la encuesta y la descripción de los 55 cargos que la institución relaciona en su plan de cargos.

Con base en la descripción de cargos y el análisis de las condiciones actuales del clima organizacional se definen los factores a evaluar en el proceso de valoración. El programa de valoración se presenta en tres fases: fase de diagnóstico laboral, fase de concertación de metas de mejoramiento y metas de resultado y por último la fase de cumplimiento de metas o evaluación final.

El trabajo también incluye el diseño de formatos de evaluación, formatos de control y cuestionarios al igual que el plan operativo para realizar una prueba piloto en los servicios de gineco-obstetricia y pediatría antes de la ejecución formal del programa. Esta ejecución estará a cargo del comité de evaluación a cuyos miembros se le define sus funciones con el fin de hacer más dinámico el proceso de valoración.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

El tema de la presente investigación es el manejo del Área de Administración de Personal para el Diseño de un Programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano para el Hospital San Andrés de Tumaco, ESE.

1.2 TITULO

Diseño de un Programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano para el Hospital San Andrés de Tumaco, ESE.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. En Colombia la Salud Pública atraviesa por una crisis insostenible que amenaza con dejar sin el servicio de salud a millones de colombianos. El Acto Legislativo No. 012 sobre ajuste fiscal y reducción de transferencias a las Entidades Territoriales, impide que el usuario de la salud cuente con una red de hospitales eficientes y competitivos que le brinde atención oportuna con servicios de calidad. El factor financiero no es el único que influye en esta crítica situación: la estructura organizativa de los hospitales presenta una fuerte carga burocrática, hay corrupción administrativa, injerencia del clientelismo regional y dificultades con el personal. Todos estos factores agravan la crisis y son quizás las causales de las disposiciones tomadas por el Gobierno en búsqueda de una verdadera modernización del estado.

El Hospital San Andrés de Tumaco, ESE, no escapa a la profunda crisis por la que atraviesan las instituciones del sector de la salud pública y la dirección se ha visto en la necesidad de establecer planes de austeridad en cuanto al control del gasto; uno de ellos está relacionado directamente con la reducción de su planta de personal de 236 en el año 2000 a 194 en lo que va corrido del 2002; debido también a las actuales condiciones económicas de la Empresa, la administración se ha visto en la necesidad de decidirse por la movilidad interna del personal de planta y tratar así de reducir la contratación de personal adicional que satisfaga los requerimientos en la prestación de los servicios, procurando al mismo tiempo ajustar la asignación de este personal adicional, es decir; se programa las actividades de todas las unidades con base en la disponibilidad del personal asignado, persiguiendo como fin último que esta rotación no afecte algún proceso.

Otro factor que ha generado una atmósfera de incertidumbre y sospecha en el personal de la institución es la inestabilidad laboral (inseguridad) y un inevitable proceso de reestructuración, cuyo plan ya está en ciernes y que finalmente deberá

ser avalado por la Secretaría Departamental de salud. Este proceso de reestructuración que se avecina sin duda afectará de manera directa a los funcionarios, cuando llegado el caso surja la necesidad de reasignar, ampliar funciones e incluso separar de sus cargos a algunos de ellos. Por otra parte; aunque la dirección del hospital realiza ingentes esfuerzos para cumplir con el pago oportuno de salarios, el atraso en los mismos ha generado una situación de inconformidad en los funcionarios y posiblemente esto conlleve a que los problemas domésticos afecten su desempeño laboral.

De esta manera es inevitable que una empresa, cualquiera que sea, que enfrente esta situación vea afectado negativamente su ambiente organizacional.

A pesar de la crisis la dirección del hospital debe asumir una actitud positiva frente a esta situación para proyectar la institución hospitalaria de tal forma que pueda garantizar la prestación de un servicio de salud ágil, oportuno, eficiente y efectivo; enmarcado siempre dentro de una filosofía de calidad, calidez y compromiso que permita en todo momento cumplir con la función social que tiene la institución frente a la comunidad.

Para cumplir con estos objetivos el Hospital debe contar con personal poseedor de un alto grado de compromiso y de vocación de servicio. Pero, ¿cómo mantener el compromiso de los colaboradores en estas condiciones?, cuando uno de los aspectos más evidentes ha sido la escasa gestión de procesos con el talento humano; prueba de ello es la inexistencia de planes formales de capacitación y de programas de actualización del talento humano que son de gran importancia en el propósito de mejorar el nivel de tecnología en atención hospitalaria.

Por otra parte no se encontró registro alguno de evaluaciones del desempeño realizadas al talento humano del hospital, lo cual demuestra que éste no se evalúa de manera formal y por lo tanto el personal no recibe retroalimentación permanente en cuanto a sus niveles de desempeño individual. Esta circunstancia obstaculiza también el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Personal, siendo uno de ellos precisamente el de “proponer, implementar y evaluar programas de bienestar y motivación del personal vinculado al Hospital”.

En este orden de ideas diseñar un programa de evaluación del desempeño del talento humano del hospital San Andrés, para ser aplicado de manera sistemática, contribuirá con la eficiencia de la gestión de personal y con el mejoramiento del ambiente organizacional.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Cómo diseñar un programa de evaluación del desempeño laboral del talento humano que sea adecuado para el Hospital San Andrés ESE?.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta pretende, previo el análisis del ambiente institucional y la revisión de los elementos que componen el proceso de evaluación del rendimiento; diseñar un programa de evaluación del desempeño del talento humano para el hospital San Andrés de Tumaco, ESE.

El desempeño exitoso de una empresa se genera en el desempeño individual de sus miembros. Este desempeño necesita ser evaluado, para que sirva entre otras cosas, como un indicador de calidad en la prestación de los servicios de salud por parte de la empresa hospitalaria.

Dada la autonomía administrativa que le confiere la Ordenanza Departamental de Nariño No. 078 de diciembre de 1995, como Empresa Social del Estado la dirección debe contar con un programa de evaluación del desempeño laboral que sirva como alternativa ponderada para el mejoramiento y optimización de las funciones administrativas en su nueva dinámica empresarial.

Por esta razón esta investigación se propone implementar en la institución la utilización de una herramienta útil en la gestión de procesos del talento humano; que incremente el aprendizaje mediante la retroalimentación permanente en cuanto a niveles de desempeño para comparar logros obtenidos versus metas propuestas.

Otro de los fines de esta práctica profesional es identificar variables que pudiesen estar afectando el ambiente de trabajo para posteriormente plantear estrategias para mejorarlo.

La realización de este trabajo de investigación será un aporte para el Hospital San Andrés en la medida en que contribuya a fortalecer el sistema de información sobre recursos humanos; información útil para ser tomada en cuenta en el proceso de toma de decisiones administrativas.

El efecto en los colaboradores de la institución será el incremento del grado de compromiso y motivación al sentir que la dirección de la empresa se interesa por su trabajo y en establecer mecanismos para mejorar el ambiente en el cual lo desempeñan para hacerlo más satisfactorio.

Por último, la realización de esta práctica profesional se constituye en una experiencia enriquecedora y en la mejor oportunidad para contrastar los aspectos teóricos de la administración de personal en un escenario real.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general. Diseñar un Programa de Evaluación del Desempeño laboral del Talento Humano para el Hospital San Andrés de Tumaco, ESE., para que lo ejecute el Comité de Evaluación .

1.5.2 Objetivos específicos

- ? Recoger información previa sobre el Clima Organizacional del Hospital San Andrés, ESE.
- ? Conocer los principios, objetivos, misión y visión del Departamento de Recursos Humanos del Hospital San Andrés.
- ? Analizar los diferentes métodos que existen para evaluar el desempeño laboral.
- ? Hacer un análisis interno al Comité de Evaluación constituido en el Hospital.
- ? Realizar la descripción de los cargos de la planta de personal del Hospital con el propósito principal de separar tareas y responsabilidades.
- ? Seleccionar los factores en las áreas a evaluar.
- ? Elaborar un plan operativo para el proceso de evaluación.
- ? Coordinar la implementación del Programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano con el Comité de Evaluación del Desempeño conformado recientemente en el Hospital.

1.6 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.6.1 Sujeto y objeto de investigación. En la presente investigación es el personal de planta del Hospital, en donde existe el problema a solucionar.

1.6.2 Espacio geográfico. El Hospital San Andrés de Tumaco. ESE, se encuentra ubicado en la calle Anzoategui del municipio de San Andrés de Tumaco. Con teléfonos 7272669 y 7272930.

1.6.3 Tiempo. El tiempo de duración de esta práctica es de seis (06) meses; de noviembre de 2001 a abril de 2002.

1.7 LIMITACIONES

Recurso Humano. Disponibilidad de las personas para dar respuesta al cuestionario de la encuesta.

Por la proximidad de las fiestas navideñas se presenta un número considerable de solicitudes de vacaciones y permisos.

Disponibilidad de tiempo. El comité de evaluación tiene definido un período de dos (02) meses para presentar un primer informe sobre los avances del proceso de evaluación del desempeño laboral.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La ley 10 de 1990 mediante la cual se reorganizó el Sistema Nacional de Salud estableció la carrera administrativa como obligatoria para sus empleados; exceptuando los que señalaba la ley, lo que quería decir que al aplicarse como tal garantizaba la estabilidad laboral, la que podía perderse tan solo por ineficiencia o por faltas disciplinarias graves.

Según la Conferencia dictada por Roa Mendoza¹, la carrera administrativa se definió entonces como:

un sistema técnico de administración de personal que en la selección de los empleados públicos no reconoce motivos distintos a sus méritos, virtudes y talentos; ofreciendo a todos los colombianos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público y estabilidad laboral de acuerdo al mérito y este se mide a través de la evaluación del desempeño o calificación de servicios” .

Con la calificación de servicios se estima el rendimiento global del empleado y tiene como objetivo fundamental proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado lleva a cabo sus funciones.

Con la sentencia No. C- 030 /97 de la Corte Constitucional sobre inexecutable de los artículos 5º y 6º de la Ley 61 de 1987 y 22 de la Ley 27 de 1992 (antecedentes legales de la carrera administrativa) dada en Santa Fe de Bogotá el 17 de abril de 1997, el personal vinculado al Hospital San Andrés de Tumaco quedó por fuera de la carrera administrativa.

Estas normas declaradas inexecutable permitían el ingreso automático a la carrera administrativa siempre y cuando se reuniera dos condiciones a saber: la primera estar ocupando un cargo que la ley ha definido como de carrera; la segunda acreditar una serie de requisitos contemplados en leyes y decretos en un período de tiempo determinado.

La primera de estas condiciones era cumplida fehacientemente por muchos empleados del hospital (estaban desempeñando cargos que la Ley consideraba

¹ ROA MENDOZA, José Israel. Conferencia sobre Gerencia del Recurso Humano. Bogotá : Corporación Centro de Estudios en Ciencias Administrativas y del Ambiente en Salud. 1991. p.13.

de carrera); con la segunda disposición fue imposible cumplir pues solo a partir del año 1996 se comienza a formular la plataforma jurídica (legal) de la empresa. Para la calificación de servicios a los funcionarios de carrera y con base en el Decreto 1569/98 por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de las entidades territoriales que deben regularse por las disposiciones de la Ley 443 de 1998 y se dictan otras disposiciones; se han definido cuatro (4) grupos a saber:

Grupo A: Empleados de nivel ejecutivo y profesional con personal a cargo.

Grupo B: Empleados del nivel profesional sin personal a cargo.

Grupo C: Empleados del nivel técnico y asistencial con personal a cargo, con funciones de dirección, coordinación y/o supervisión.

Grupo D: Empleados del nivel técnico, asistencial y operativo sin personal a cargo.

La calificación se hace en tres áreas: Área de productividad, área de administración de personal y área de conducta laboral. Dentro de estas áreas se evalúan factores como:

? Planeación, utilización de recursos, competencia técnica, calidad. (Área de productividad).

? Liderazgo, trabajo en equipo, organización, evaluación, toma de decisiones, supervisión, delegación. (Área de personal).

? Compromiso institucional, tratamiento de la información, relaciones interpersonales, iniciativa, atención al usuario, colaboración y confiabilidad. (Área de conducta laboral).

Este sistema formal de calificación de servicios no se ha implementado en el hospital por las razones antes expuestas, de ahí que no cuente con esta herramienta administrativa que sirva en un momento dado para justificar decisiones referentes al personal que necesariamente deberán tomarse al ponerse en marcha el proceso de reestructuración.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Generalidades. La administración eficaz del Talento Humano se presenta como uno de los grandes retos que deben saber afrontar las empresas modernas.

Debido a que la gente es el recurso más importante, más valioso, más complejo y menos predecible, su eficiente administración es fundamental para el éxito de

cualquier empresa: se define entonces la Administración de Personal como la función administrativa encargada de la planificación, reclutamiento, capacitación y desarrollo, introducción y orientación, evaluación del desempeño, de los miembros de una organización.

Según Chiavenato²:

La administración de recursos humanos vista como un proceso consta de subsistemas estrechamente relacionados que son interdependientes entre si:

? Subsistema de alimentación de recursos humanos: planificación, investigación de mercado de mano de obra y selección.

? Subsistema de aplicación de recursos humanos: análisis y descripción de cargos, integración e inducción, **evaluación del desempeño**, movilidad del personal.

? Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: administración de salarios, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, control de personal.

? Subsistema de desarrollo de recursos humanos: capacitación y planes de desarrollo de personal.

? Subsistema de control de recursos humanos: bases de datos, sistemas de información de recursos humanos, (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes y gráficas) y auditoria de recursos humanos.

La evaluación del desempeño laboral es una de las funciones de la administración de personal; provee información precisa sobre qué tan efectivamente realizan sus tareas los empleados y si se han alcanzado los objetivos.

La información derivada de la evaluación del desempeño sirve para múltiples propósitos:

? Adecuación de la persona al cargo.

? Mejoramiento de las relaciones humanas entre jefes y colaboradores.

² CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1994. p. 115.

- ? Auto perfeccionamiento de los empleados.
- ? Información básica para la investigación de Recursos Humanos.
- ? Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- ? Retroalimentación (feedback) de información al personal evaluado.
- ? Asignación de incentivos salarial por buen desempeño.

Otras decisiones relacionadas con el personal; transferencias, ascensos, etc. Que la empresa cuente con un buen Programa de Evaluación del Desempeño debe ser compromiso de los administradores de todos los niveles.

Según William B. Wrtther y Herth Davis³:

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño del talento Humano. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los colaboradores y al departamento de personal.

El enfoque elegido debe buscar que el calificador conserve su imparcialidad en aspectos subjetivos como los prejuicios personales, el denominado efecto de los acontecimientos recientes, la tendencia a la medición central y el efecto del halo al igual que sepa tolerar elementos interculturales y manejar la interferencia de razones inconscientes.

El evaluador debe considerar los diversos factores que intervienen en el desempeño de las personas en el cumplimiento de sus funciones en el lugar de trabajo.

Para James Stoner y Edwar Freeman, las personas operan en el ambiente de las organizaciones y este ambiente incluye las actitudes y acciones de los directivos (sus estilos), las relaciones con sus colaboradores y compañeros y el clima que estos crean.

Jonh Hunt, por su parte, considera que entre “los factores que parecen influir en el modo en que las personas se comportan en el trabajo están el talento, la

³ WRTHER William B. y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3 ed. Bogotá : Mc Graw Hill, 1998. p. 172

experiencia, los objetivos y los valores además de la energía y las recompensas tanto extrínsecas como extrínsecas”.⁴

2.2.2 Métodos y técnicas. Para evaluar el desempeño existen métodos basados en el desempeño durante el pasado y los que se apoyan en el desempeño futuro. “Las técnicas y métodos de evaluación del rendimiento no solo se utilizan para identificar a los que se deben ascender o recibir aumentos o atención especial sino que sirven también como base para capacitar y ayudar a los individuos a que se fijen sus propias metas de desarrollo”⁵.

Los métodos basados en el desempeño pasado permiten la utilización de técnicas como las **Escalas de Puntuación** donde el evaluador concede una calificación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto a alto. Esta técnica tiene como ventajas la facilidad de su desarrollo, la sencillez de impartirlo, los evaluadores necesitan poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

En las **Listas de Verificación** la persona que otorga la calificación selecciona oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el superior inmediato. Independientemente de la opinión del evaluador, el Departamento de Personal asigna puntuaciones a los diferentes aspectos de la lista de verificación. Estos valores permiten la cuantificación. Una puntuación suficiente puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desenvolvimiento del empleado. Sus ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Al utilizar **Técnicas de Selección Forzada** el evaluador debe seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentre. Con frecuencia ambas afirmaciones son de carácter positivo o afirmativo.

Estas afirmaciones se agrupan en bloques de tres o cuatro en categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de los aspectos se puede computar el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, el fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

⁴ HUNT, John W. La administración de personal en la empresa. Segunda edición. México : Mc Graw Hill de Management, 1997. p. 89.

⁵ STRAUSS, George y STAYLES, R. Leonard. Problemas Humanos de la Administración. Bogotá : Prentice Hall. Hispanoamericana, 1997. p. 224

Aunque estas técnicas mencionadas tienen en común su facilidad de estandarización y el bajo costo cuentan con la gran desventaja de permitir distorsiones involuntarias por subjetividad y la retroalimentación no se ve favorecida porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se utilizan técnicas que confieren una evaluación de carácter tan general.

Los **Métodos de Evaluación Basados en Desempeño Futuro** que se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado y el establecimiento de objetivos de desempeño permiten dos técnicas principales: Las Auto evaluaciones y La Administración por Objetivos.

Las **Auto evaluaciones** son una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar al desarrollo individual y para la determinación de objetivos personales a futuro en áreas que necesitan mejorarse. El aspecto más importante en las evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Según Javier Anzola Rojas y Luis Jairo Galeano Pedraza:⁶

La **Administración por Objetivos**; ampliamente desarrollada en la empresa contemporánea desde que Peter Drucker habló de este sistema en 1954 en su obra "Práctica de Dirección", es otro método de evaluación de desempeño basado en la planeación, la dirección y el control de la organización. En este tipo de administración el empleado no solo sabe que debe hacer y como hacerlo, sino también por que lo hace y cual es el fin de su trabajo. Las metas que cada funcionario debe alcanzar se establecen con base en los resultados que la organización espera lograr.; consideran adecuado este enfoque para evaluar el desempeño del Talento Humano de una institución.

Las áreas de responsabilidad de cada persona se definen claramente en términos de resultados que se pueden medir u objetivos trazados por los empleados para planear su trabajo, y que tanto colaboradores como jefes utilizan para supervisar el progreso conseguido. Las evaluaciones del desempeño del Talento Humano se realizan de manera conjunta y de continuo y se realizan en ellas revisiones periódicas.

Un Programa de Administración por Objetivos contiene los siguientes elementos:

⁶ ANZOLA ROJAS, Javier y GALEANO PEDRAZA Luis Jairo. Administración de Personal. Santafé de Bogotá: Unisur. Ministerio de Educación Nacional, 1993. p. 151

- ? Adhesión al programa.
- ? Establecimiento de metas en el más alto nivel.
- ? Metas individuales.
- ? Participación.
- ? Autonomía en la realización de planes.
- ? Evaluación del desempeño.

2.2.3 Descripción de cargos. La evaluación del desempeño está estrechamente ligada con el Análisis de Cargos. Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza.

Una descripción de puesto es una definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. No existe un formato estándar para describir puestos de trabajo, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos tres (3) partes: Sección de identificación del puesto, sección de responsabilidades y tareas o funciones esenciales del puesto y por último la sección de especificaciones del puesto que abarca dos áreas: Las habilidades necesarias para realizar el trabajo y las demandas físicas que impone el puesto.

Para analizar los puestos de trabajo se emplean métodos de observación, entrevista con el titular del puesto de trabajo, diarios y cuestionarios. Son características claves del análisis de cargos: la significación del puesto, la autonomía, la retroalimentación y los elementos físicos como iluminación, sonidos, colores, etc.

El análisis de puestos sirve para determinar criterios o características con los que se va a evaluar el desempeño pues si se fijan en este análisis; tanto las funciones o actividades que debe desempeñar el funcionario, como los requisitos mínimos que debe tener para desempeñar el puesto es lógico que se califique con referencia directa a esas funciones y a esos requisitos. Lo primer que se debe establecer es si el empleado ha cumplido con las obligaciones que el análisis del puestos le señala, y si ha llenado en el período que se califica, aquellos requisitos mínimos que el análisis presenta.

2.2.4 Responsables de realizar la evaluación. Un aspecto muy importante de la evaluación del desempeño es determinar quién o quienes realizaran la evaluación del desempeño; que podrían ser el jefe inmediato, el equipo de trabajo, el órgano de gestión de personal, un comité de evaluación o si se

realizará una evaluación de 360° en la cual el empleado es evaluado por las personas de su entorno.

Toda organización que diseña y aplica un programa de evaluación del desempeño del Talento Humano debe emprender actividades dirigidas a evaluar la efectividad del mismo.

Aunque para autores, como Tom Coens y Mary Jenkins, “los espacios de evaluación del desempeño son unos de los más controvertidos en cualquier procedimiento de gestión de personal y se cuestionan sobre si la evaluación es necesaria y coherente con la cultura de trabajo propugnada por las organizaciones progresistas”⁷, es imposible ignorar la necesidad mencionada constantemente, que se tiene de saber cómo se están haciendo las cosas.

⁷ COENS, Tom y JENKINS, Mary. ¿Evaluaciones del desempeño?. Santa Fé de Bogotá : Norma, 1999. p.98.

3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación está enmarcado bajo las características de un estudio descriptivo. El Análisis de Cargos (Descripción) es una aplicación común de este tipo de estudio ya que proporciona la evaluación de las características asociadas con una persona por medio de una lista de atributos importantes. Para el cumplimiento de la totalidad de los objetivos propuestos en este trabajo y la solución del problema formulado se tiene previsto la utilización de las técnicas que para este fin ofrece la Teoría de Administración de Personal.

3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de la información relacionada con la descripción de puestos se hizo a través de:

Entrevistas: Preguntas a colaboradores y jefes en forma individual respecto al puesto que se revisa y sobre diferentes aspectos de interés para esta investigación.

Cuestionarios: Para obtener datos de las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales) y aspectos especiales de salud y seguridad.

Observación: Se observan las actividades de quienes realizan el trabajo y registrarlas de una forma estandarizada al igual que el ambiente en el cual se desempeñan las tareas.

A través del método de **encuesta** a todo el personal del Hospital San Andrés se recoge la información concerniente al clima organizacional.

4. RESULTADOS DE LA PRACTICA

4.1 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

- **Nombre:** hospital San Andrés de Tumaco, ESE.
- **Dependencia Territorial:** hospital, Empresa Social del Estado del Orden Departamental.
- **Nivel de Atención:** clasificado en el Segundo Nivel de Atención.
- **Servicios que ofrece:** con 93 camas y 199 funcionarios en la planta de personal, el Hospital presta servicios de baja y mediana complejidad. Tiene las especialidades básicas para Consulta Externa y Hospitalización: Cirugía General, Medicina Interna, Ginecología, Obstetricia, Anestesiología y pediatría.

Adicionalmente presta servicios de Urología y traumatología. Ofrece también los servicios de Urgencias y quirófano las 24 horas y de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico.

- **Creación:** el Hospital fue creado como Empresa Social del Estado mediante Ordenanza 078 del 7 de diciembre de 1995.
- **Junta directiva:** existe una Junta Directiva conformada por seis (6) miembros elegidos conforme a lo dispuesto en la ley y posesionados ante la Gobernación del Departamento. La Junta Directiva se reúne cada mes en forma ordinaria y en forma extraordinaria por convocatoria de cualquiera de los miembros.
- **Estatutos:** la Junta Directiva expidió mediante acuerdo No. 003 de noviembre 15 de 1996 los Estatutos de la Empresa Social del Estado.
- **Gerente:** el hospital ha tenido Estabilidad en la Gerencia. Actualmente la Gerencia del Hospital está ocupada por el Doctor JESUS ALBERTO QUIÑONES CHAVEZ.
- **Área de influencia del hospital:** el área de influencia próxima del Hospital comprende los diez (10) Municipios de la Costa: Tumaco (51.84%), y los otros nueve (9) municipios de la Costa Pacífica (48.15%), teniendo una población como área de influencia de 267.865 habitantes.
- **Vinculación de los empleados públicos:** la vinculación se hace de manera legal por nombramiento, la vinculación de los Trabajadores Oficiales se hace por contrato a término indefinido.

Del total de los cargos el 69.59% pertenece a Empleados Públicos y el 30.41% pertenece a Trabajadores Oficiales.

- **Empleos por contrato en el área asistencial:** a la fecha existen Empleos por Contrato de Prestación de Servicios distribuidos así:

- ? 27 Auxiliares de Enfermería.
- ? 7 Bacterióloga y Medicina General.
- ? 2 Fisioterapeutas.
- ? 6 Enfermeras Jefe.

- **Contratos de personal administrativo**

- ? 2 Abogados.
- ? 1 Asistente de Facturación.
- ? 1 Asistente de Crédito y Cartera.
- ? 1 Asesor de Sistemas.
- ? 1 Revisor Fiscal.
- ? 1 Auxiliar Administrativo.

- **Convenciones y pactos colectivos:** la vigencia de la Convención Sindical se venció y actualmente se está tramitando ante el Ministerio de Trabajo el Acta Final de Negociación No. 09 de diciembre 20 de 1999, la cual se aplica para los Trabajadores Oficiales.

- **Recursos humanos del Hospital San Andrés, ESE:** el total de cargos del Hospital es de 240. La Planta de Personal se mantuvo desde 1996 hasta 1998 en promedio de 283 cargos, estableciéndose luego en 240 mediante Acuerdo No. 030 de la Junta Directiva. Con el Plan de Reestructuración al que ha sido sometido el Hospital, la planta de personal la componen 194 funcionarios.

Los cargos se encuentran distribuidos, en relación con la clasificación jerárquica del Decreto 590 del 30 de marzo de 1993, del Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia, en siete (7) niveles: Directivo, Asesor, Ejecutivo, Profesional, Técnico, Auxiliar y Operativo.

- **Sindicato:** en la actualidad los funcionarios del Hospital San Andrés, E.S.E. se encuentran afiliados a una sola Organización Sindical: Sindicato de la Asociación de Trabajadores Hospitalarios de Colombia ANTHOC. A octubre del 2001 se encuentran sindicalizados 105 funcionarios que corresponde al 52.7 % de la planta de personal del Hospital.

- **Régimen jurídico:** el Hospital San Andrés de Tumaco como una Empresa Social de Salud está sometida al siguiente Régimen Jurídico:

? El nombre deberá mencionar siempre la expresión “Empresa Social del Estado”.

? El objeto debe ser la prestación de los Servicios de Salud como Servicio Público a cargo del Estado o como parte del Servicio Público de Seguridad Social.

? La Junta o Consejo Directivo estará integrada de la misma forma dispuesta en el Artículo 19 de la Ley 10/90.

? El Director o Representante Legal será designado según lo dispone el Artículo 192 de la misma Ley.

? Las personas vinculadas a la empresa tendrán el carácter de Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales conforme a las reglas del Capítulo IV de la Ley 10/90.

? En materia contractual se regirá por el Derecho Privado, pero podrá discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes previstas en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

? Por tratarse de una Entidad Pública podrá recibir Transferencias Directas del Presupuesto de la Nación o de las Entidades Territoriales.

- **Principios básicos:** el Hospital San Andrés de Tumaco como Empresa Social del Estado para cumplir con su objeto debe orientarse por los siguientes Principios Básicos:

- **La eficiencia:** definida como la mejor utilización de los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros, con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población atendida.

- **La calidad:** relacionada con la atención oportuna, personalizada, humanizada, continua y de acuerdo con los estándares aceptados sobre procedimientos científico-técnicos y administrativos, y mediante la utilización de la tecnología

apropiada, de acuerdo con los Servicios de Salud que ofrece y de las normas vigentes sobre la materia.

- **Organización:** sin perjuicio de la autonomía otorgada por la Constitución Política y la Ley a las Corporaciones Administrativas para crear o establecer las Empresas Sociales del Estado, el Hospital se organiza a partir de la estructura básica, que incluye tres áreas: Dirección, Atención al Usuario y Logística.

4.2 Análisis De La Situación Interna Del Hospital San Andrés De Tumaco, Ese.

Con base en la siguiente hoja de trabajo (Cuadro 1) se hace el análisis de las siguientes variables del ambiente interno de la empresa:

Cuadro 1. Hoja de trabajo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
? Imagen empresarial.	? Planeación deficiente.
? Acceso a talento humano capacitado.	? Ambiente laboral.
? Infraestructura propia.	? Estilo gerencial.
? Cobertura en la prestación del servicio.	? Plan de capacitación.
? Portafolio de servicios	? Comunicación.
	? Relaciones interpersonales.
	? Sentido de pertenencia.
	? Motivación.
	? Trabajo en equipo.
	? Individualismo y protagonismo.
	? Gestión de procesos del talento humano.
	? Conocimiento de manuales de funciones y de procesos.
	? Dificultad de contratación.
	? Controles difíciles.
	? Capacidad hospitalaria.
	? Organigrama.

	? Insatisfacción de los usuarios.
	? Ausentismo laboral
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
? Empresa Asociativa de Trabajo EAT.	? Financiación.
? Colaboración de muchas entidades.	? Situación actual de violencia.
? El momento político que vive el país	? Próximo proceso de reestructuración.
	? Resistencia al cambio.

- FORTALEZAS

? **Imagen empresarial.** La Empresa Social del Estado, goza de buena imagen. Es el único hospital de II nivel de la Costa Pacífica Nariñense; presta servicios de baja y mediana complejidad. El área de influencia comprende diez municipios de la Costa, teniendo una población objetivo de 267.865 habitantes.

? **Acceso a talento humano capacitado.** Dado por el alto número de profesionales en el área de salud del mercado laboral de nuestra región; muchos de los profesionales que prestan sus servicios al Hospital gozan de reconocimiento dentro y fuera de nuestra comunidad.

? **Infraestructura propia.** El Hospital cuenta con planta física propia, cuya distribución se ha hecho por servicios.

? **Aspecto tecnológico.** El Hospital presta los servicios básicos de urgencias, consulta externa y hospitalización, a la vez que ofrece servicios de cirugía y apoyo diagnóstico; como son laboratorio clínico, imagenología y farmacia. Para esto el Hospital ha dispuesto las instalaciones, equipos y personal médico, paramédico y administrativo necesario, procurando desarrollar las labores asistenciales y logísticas en condiciones favorables.

? **Portafolio de servicios.** Los servicios que presta el Hospital a la comunidad en general son esenciales para preservar la salud y la vida de los usuarios.

DEBILIDADES

Como debilidades de la Empresa Social del Estado, se han identificado las siguientes:

? **Planeación deficiente.** En el Hospital no existe un sistema formal de planificación global. Cada uno de los servicios del área asistencial formula sus objetivos, definidos más bien como metas de servicios a prestar a determinado

número de usuarios en un periodo dado; pero no tiene estructurado un plan estratégico que le permita aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que presenta su entorno.

? **Ambiente laboral.** Este se ve muy afectado por diferentes factores; el retraso de los pagos, falta de gestión del talento humano, falta de integración, ausencia de grupos formales e informales. Muchos funcionarios manifiestan sentirse como máquinas, en permanente estrés y trabajando en un ambiente pesado.

? **Estilo gerencial.** Aunque el objeto de esta investigación no es hacer una caracterización del Gerente, se puede decir con base en el ambiente laboral que se percibe en la institución, que se requiere de un Gerente que:

✍ Genere confianza .

✍ Que logre la disciplina del grupo.

✍ Que estimule y motive al personal.

✍ Que sea más participativo .

✍ Que facilite el establecimiento de relaciones cordiales.

✍ Que consulte en mayor grado al grupo que le rodea para tomar decisiones.

✍ Y que brinde información a sus colaboradores.

? **Plan de capacitación.** No existe este plan debido a que no se ha establecido un mecanismo que permita detectar las necesidades reales de la misma.

? **Comunicación.** El flujo de información no es satisfactorio; la dirección olvida permanentemente la importancia de mantener informado al personal y el rol que ésta cumple en el buen desempeño del talento humano.

? **Relaciones interpersonales.** Se considera este como un factor neurálgico en el deterioro del ambiente laboral. El chisme, la falta de respeto por la privacidad del compañero genera conflictos y empobrece el ambiente de trabajo.

? **Ausentismo laboral.** La falta de compromiso, de sentido de pertenencia y la desmotivación del empleado que no se identifica con la misión y la visión del Hospital, porque siente que este compromiso tampoco existe con los directivos, se manifiesta en el incremento del ausentismo laboral por incapacidades, permisos, licencias y compensatorios en el periodo comprendido entre noviembre del 2001 a marzo de 2002, con relación al mismo periodo de 1999 al 2000. (Ver Cuadro 2)

Cuadro 2. Ausentismo laboral por causa en el Hospital San Andrés E.S.E.

Presenta las ausencias de funcionarios del hospital durante períodos similares en dos años consecutivos.

NUMERO DE AUSENTES					
PERIODO AÑO	INCAPACIDA D	PERMISO S	LICENCIA S	COMPENSATORI OS	TOTAL
NOVIEMBRE – MARZO 2001 – 2002	405	135	211	16	767
	200	53	150	12	415
NOVIEMBRE – MARZO 2000 – 2001					

Fuente: Archivo Recursos Humanos Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E.

? **Gestión de procesos del talento humano.** El Departamento de Recursos Humanos del Hospital San Andrés, según un gran número de funcionarios, a quien se les preguntó sobre cómo le parecía la gestión de esta dependencia, cumple funciones complementarias al Departamento de Finanzas: llevar los registros de la nómina y de las novedades laborales. Gestión de Recursos Humanos no existe en la medida en que no se realizan programas de bienestar, no se cumple con la entrega oportuna de elementos de dotación y protección, los procesos de selección e inducción de los funcionarios presentan muchas inconsistencias y no se han definido mecanismos de evaluación del desempeño para el personal. Otro aspecto que se debe considerar es que el proceso de selección en las empresas del estado no siempre es tan objetivo y racional como debería ser, y es probable que no sea rara la práctica de tomar decisiones basadas en criterios distintos a la competencia profesional.

Aunque el Hospital cuenta con un manual de procesos donde se especifica los pasos a seguir en la contratación de funcionarios en realidad no se aplican y con frecuencia no se tiene en cuenta el factor experiencia ni se evalúan los conocimientos del aspirante al cargo que se va a ocupar.

? **Trabajo en equipo.** La falta de trabajo en equipo, especialmente en el área administrativa, origina desfases en la información que se presenta; esa falta de coordinación en el trabajo obstaculiza el logro de mejores resultados.

? **Individualismo y protagonismo.** Como una de las causas de falta de trabajo en equipo; muchas veces por tratar de sobresalir no se valora el trabajo del otro y se ve obstaculizada la cooperación.

? **Conocimiento de los manuales de funciones y procesos.** Este desconocimiento no permite que se asuma la responsabilidad sobre determinadas acciones por las personas indicadas y se presenta como una de las principales causas de conflicto interpersonal.

? **Dificultad de contratación.** La escasez de recursos y los continuos cambios de la normatividad laboral dificulta la contratación de servicios de primero y segundo nivel.

? **El organigrama.** El organigrama funcional de la institución no muestra dentro de su estructura el número exacto de funcionarios en cada una de las dependencias o servicios; esta situación causa confusión en la identificación de las líneas de autoridad, lo cual a su vez, dificulta el proceso de impartirla.

? **Insatisfacción de los usuarios.** Según información del Departamento de Atención al Usuario; la cual se obtiene periódicamente a través de encuestas, entre los años 1999 y 2001, la satisfacción de los usuarios ha caído en un 15%. Este 15% de insatisfacción, según los encuestados, se genera por la mala atención y la incomodidad por esperar turnos con horarios tan extensos.

? **Capacidad hospitalaria.** El hospital solo cuenta con 93 camas, distribuidas, así: Ginecobstetricia 20, Pediatría 22, Pensión Unipersonal 14, Incubadora 3, Medicina Interna 26, Pensión bipersonal 14 y Cuidados Intensivos 3; esta capacidad locativa es insuficiente.

Del ambiente externo se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES

? **Las EAT.** La conformación de Empresas Asociativas de Trabajo, de Bacteriólogos, Enfermeros y Auxiliares de Enfermería en nuestro Municipio.

? **Colaboración de muchas entidades.** Dada la importancia de los servicios que presta la institución Hospitalaria, entidades como el SENA, el Cuerpo de Bomberos Voluntarios, las Universidades y las Emisoras, están dispuestos a colaborar con el Hospital, sin contar con otras organizaciones que estarían dispuestas a colaborar con la ejecución de proyectos.

AMENAZAS

? **Financiación.** El Hospital se financia con tres fuentes principales: aportes de la nación, aportes departamentales y venta de servicios.

? La mayor parte correspondió hasta el año 2000 a los aporte de la nación, pero esto se ha visto disminuido de acuerdo a lo establecido con las políticas fiscales y a los acuerdos a los que se ha llegado con el Ministerio de Salud (Decreto 012); Lo que quiere decir que el Hospital debe aumentar sus ingresos a través de la venta de servicios y de la facturación por concepto de atención a vinculados. Si no se alcanza los niveles esperados se verá agravada la situación del Hospital.

? **Situación actual de violencia.** El común denominador de todas las regiones de nuestro país. Nuestro municipio no escapa a ello y es así como han llegado amenazas contra la infraestructura hospitalaria y en contra de sus funcionarios; así mismo, en cualquier un momento podría darse la situación en que se deba atender una emergencia que sobrepase la capacidad de atención que tiene el hospital.

? **Próximo proceso de reestructuración.** Con las nuevas disposiciones del Gobierno, es inminente una reestructuración, lo cual implica recorte de personal a pesar de la ya anunciada no-contratación de más Servidores Públicos.

? **Resistencia al cambio.** Este factor debe ser analizado dentro del contexto cultural del hombre del pacífico y más específicamente del tumaqueño; es tradicionalista y vegetativo, propenso a mantener el estatus quo; tiene tendencia a vivir de los logros del pasado y eso es lo que trasmite a la organización donde labora.

? **Inestabilidad de la normatividad jurídica.** Sobre todo en el aspecto laboral, este cambio continuo expone a la organización a cometer errores e inconsistencias en las contrataciones que si no se subsanan a tiempo van en perjuicio y una de sus consecuencias más inmediata es tener que afrontar pleitos laborales.

Realizado este análisis, se propone para la institución las siguientes estrategias:

? Contratación de servicios del primer y segundo nivel a través de las EAT por órdenes de prestación de servicios.

? Programar cursos de capacitación no formal al interior de la institución

? Estructurar el plan de capacitación

? Mejorar la motivación del personal a través de cursos – talleres de relaciones humanas.

? Diseñar un Programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano del Hospital San Andrés E. S. E.

? Incentivar el trabajo en grupo.

4.3 ANÁLISIS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN

Para agilizar el proceso de evaluación del desempeño laboral el Departamento de Recursos Humanos propone a la dirección de la institución la creación de un comité cuya finalidad principal será la de ejecutar el programa de evaluación diseñado. La Gerencia avala la creación del comité, el cual queda integrado por los siguientes funcionarios con sus respectivos cargos:

JORGE ELIÉCER VIDAL SALAZAR.	Subgerente Administrativo del Hospital.
WALTER ALFREDO GUERRA.	Profesional Especializado Área de la Salud.
ALBERTO DOUAT RICAURTE.	Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
CATHERINE D'HARO PIEDRA.	Subgerente Científica del Hospital.
ELIZABETH GUERRA.	Jefe del Departamento de Información.

El comité así integrado cuenta con las siguientes FORTALEZAS:

? **Es Interdisciplinario.** Sus miembros son profesionales en Administración de Empresas, Medicina, Epidemiología y Administración Pública.

? **Experiencia en el manejo de personal.** Proveniente de las funciones que cumplen dentro de la estructura de la institución; funciones que son afines a las desempeñadas en cargos anteriores, donde han tenido personal a cargo.

? **Disponibilidad de recursos tecnológicos y logísticos.** Otorgada por la Gerencia del Hospital.

? **Credibilidad.** Derivada específicamente de la experiencia de sus miembros en el manejo de personal en el cargo que ocupan y en el interés y buena disposición demostrada para sacar adelante un efectivo proceso de evaluación.

Se identifican como DEBILIDADES del Comité de Evaluación.

? **Poca familiaridad.** De sus miembros con técnicas y métodos para procesos de evaluación del desempeño laboral.

? **Disponibilidad de tiempo.** La variedad de actividades y en algunos casos el trabajo por turnos dificulta la concertación de horarios de reunión y a la vez no garantiza la presencia de todos los miembros en las mismas.

Para aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades se propone:

? Programar mejor las horas de reunión.

? Realizar dos secciones de socialización y actualización sobre evaluación del desempeño con los integrantes del comité.

? Definir funciones para cada uno de los roles que desempeñarán los miembros del comité de evaluación con el fin de incrementar su efectividad.

4.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA PLANTA DE PERSONAL DEL HOSPITAL

Para la realización de la descripción de cargos de la planta de personal se utilizó el manual de funciones con el fin de separar responsabilidades de tareas, la especificación de los mismos se hizo a través de un cuestionario guía que se complementó con la observación directa. El resultado de esta actividad ingresó al archivo del Departamento de Recursos Humanos y por su extensión solo se anexa a este trabajo la descripción de un cargo por cada uno de los niveles de empleos existentes en el Hospital.

Cuadro 3. Descripción de cargo – Gerente.

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
1. IDENTIFICACION.	
a.	Nombre del Cargo: Gerente
b.	Localización: Hospital San Andrés de Tumaco, Gerencia.
c.	Código: 085
d.	Número de personas que desempeñan el cargo: 1
e.	Fecha: Diciembre 3 de 2002
2. PROPÓSITO PRINCIPAL: Dirigir, asesorar, supervisar el funcionamiento del Hospital San Andrés, a fin de garantizar la prestación de servicios de salud a la comunidad de su área de influencia en forma oportuna y eficiente.	
3. RESPONSABILIDADES.	
?	Dirigir la Empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos de la misma
?	Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la empresa, de acuerdo a los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles epidemiológicos de área de influencia, las características del entorno y las condiciones internas de la empresa.

- ? Articular el trabajo que realizan los diferentes niveles de la organización, dentro de una concepción participativa de la gestión.
- ? Ser nominador y ordenador del gasto, de acuerdo con las facultades concedidas por la ley y los reglamentos.
- ? Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente.
- ? Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la empresa.
- ? Desarrollar iniciativas de salud que respondan a la realidad cultural de la región.
- ? Participar en el diseño, elaboración y ejecución del Plan Local de Salud, de los programas de prevención y promoción y de los proyectos especiales y adecuar el trabajo institucional dichas orientaciones.
- ? Liderar la planeación, organización y evaluación de las actividades desarrolladas por la empresa, con la finalidad de aplicar las normas que regulan el Sistema Nacional de Seguridad Social en Salud.
- ? Velar por la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la entidad y por el cumplimiento de metas, programas aprobados por la Junta Directiva.
- ? Adaptar la entidad a las nuevas condiciones establecidas en el marco de la Ley de Seguridad Social en Salud garantizando la eficiencia social y económica de la Entidad, así como la competitividad de la Institución
- ? Liderar la organización del Sistema Contable y los centros de costos de los servicios y propender por la eficiente utilización de recurso financiero.
- ? Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud y velar por la validez científica y técnica de los procedimientos utilizados en el diagnóstico y tratamiento.
- ? Liderar la organización de sistemas de referencia y contrarreferencia de pacientes de conformidad con las disposiciones de la Dirección Seccional de Salud y las características de las Empresas Promotoras de Salud, y contribuir a la organización de las redes de servicios en la región.
- ? Participar en el establecimiento de sistemas de Acreditación Hospitalaria, de auditoría en salud y control interno que propicien la garantía de la calidad en la prestación del servicio.
- ? Fomentar el trabajo en equipo, con un enfoque interdisciplinario y promover la coordinación intra e intersectorial.
- ? Liderar el diseñar y puesta en marcha de un Sistema de Información que soporte la gestión de la Empresa en sus procesos técnicos y administrativos.
- ? Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional, el nivel de capacitación y entrenamiento y en especial ejecutar un plan de educación continua para todos los funcionarios de la empresa.
- ? Diseñar modelos y metodología para estimular y garantizar la participación ciudadana y propender por la eficacia de las actividades extramurales en las acciones tendientes a lograr las metas en salud y mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- ? Adelantar actividades de transferencia y tecnología para promover la realización de programas académicos, técnicos y de promoción personal, con el fin de contribuir al recurso humano de la empresa.
- ? Diseñar mecanismos de fácil acceso a la comunidad que permitan evaluar la satisfacción de los usuarios, atender las quejas y sugerencias y diseñar en consecuencia políticas y correctivos orientados al mejoramiento continuo del servicio.
- ? Propiciar y desarrollar investigaciones científicas y tecnológicas con el fin de establecer las causas y soluciones a los problemas de salud en el área de influencia.
- ? Participar y contribuir al desarrollo del sistema de red de urgencias en su área de influencia.
- ? Promocionar el concepto de gestión de calidad que implique contar con estrategias coherentes de desarrollo organizacional.
- ? Celebrar o suscribir los contratos de la empresa.
- ? Coordinar el diseño de portafolios de servicios de acuerdo a la demanda y necesidades de la comunidad.

4. POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

a. Reporta a: Junta Directiva del Hospital San Andrés E.S.E.

b. Cargos que supervisa directamente: Subgerente Administrativo, Subgerente Científico, Asesor Control Interno, Secretaría Ejecutiva.

c. No. de personas. 4

d. Relaciones especiales en el trabajo con: Jefe Dpto. Recursos Financieros, Jefe Dpto. Recursos Humanos, Asesor Jurídico. Revisor Fiscal.

6. REQUISITOS

a. HABILIDADES	Educación: Profesional en cualquier disciplina de la salud, en Ciencias Económicas o Administrativas.
	Experiencia: Tres (3) años en cargos directivos, asesor, ejecutivos o profesional en organismos o entidades públicas o privadas que integran el sistema general de seguridad social en salud.
	Capacitación Especializada: Post-grado en Salud Pública, Administración o Gerencia Hospitalaria u otro en el área de la Administración en Salud.
	Criterio e iniciativa: Completa autonomía para desarrollar las políticas que sean necesarias para la buena marcha de la Empresa, analizar y resolver los problemas propios de la administración de la Empresa y tomar decisiones. Autoridad para elegir sus métodos de trabajo e impartir órdenes.
b. ESFUERZO	Esfuerzo Físico: Mínimo.
	Esfuerzo Mental: Considerable; labores complejas que exigen criterio y juicio para tomar decisiones.

7. CONDICIONES Y RIESGOS DEL TRABAJO: Condiciones normales de oficina, riesgo mínimo.

Cuadro 4. Descripción de cargo – Asesor de control interno.

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<p>1. IDENTIFICACION. a. Nombre del Cargo: Asesor de Control Interno. b. Localización: Hospital San Andrés, E.S.E., Area de la Gerencia. c. Código: 105 d. Número de personas que desempeñan el cargo: 1 e. Fecha: Enero 17 de 2002</p>	
<p>2. PROPÓSITO PRINCIPAL: Ejecución de labores de asesoría en la planeación y aplicación del Sistema de Control Interno de la empresa.</p>	
<p>3. RESPONSABILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Liderar, planear, organizar y evaluar el Sistema de Control Interno adelantado por la empresa, en estrecha relación con el Gerente, de quien depende. ? Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de del la empresa y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de todos los cargos que tengan responsabilidad de mando. ? Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la Organización, se cumplan por los responsables de la ejecución y en especial que las áreas o empleados encargados de la ampliación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esa función. ? Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la Empresa estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo a la evolución de la Institución. ? Velar por el cumplimiento de las Leyes, normas, políticas, misión, objetivos, planes, programas, proyectos, metas y procedimientos de la organización y recomendar al Gerente los ajustes necesarios. ? Servir de apoyo a los Directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados. ? Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los Sistemas de Información de la Entidad y recomendar al Gerente los correctivos que sea necesarios. ? Fomentar en toda la organización una cultura de del control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la Misión de la Empresa. ? Evaluar y verificar los mecanismos de participación ciudadana que, en desarrollo del marco constitucional y legal, diseñe la empresa. ? Verificar que se implanten las medidas recomendadas. ? Mantener permanentemente informados a los Directivos de la Empresa, acerca del estado del Sistema de Control Interno de la Entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y las fallas en su cumplimiento. ? Las demás que le asigne el Gerente de la Empresa, de acuerdo con el carácter de sus funciones. 	
<p>4. TAREAS Presentar informes a los Directivos de la Empresa, acerca del estado del Sistema de Control Interno de la Entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y las fallas en su cumplimiento. Las demás que le asigne el Gerente de la Empresa, de acuerdo con el carácter de sus funciones.</p>	
<p>5. POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Reporta a: Gerente. Cargos que supervisa directamente: No. de personas. Relaciones especiales en el trabajo con: Asesor Jurídico, Jefe Dpto. Recursos Financieros, Jefe Dpto. Recursos Humanos.</p>	
<p>6. REQUISITOS</p>	
a. HABILIDADES	Educación: Formación universitaria en Administración de Empresas, Contaduría, Derecho o Ingeniería Industrial.
	Experiencia: Cuatro (4) años de experiencia profesional.
	Capacitación Especializada:
	Criterio e iniciativa: Cierta autonomía de acuerdo con la jerarquía de la decisión, con el visto bueno del superior inmediato, puede también determinar sus métodos de trabajo.
b. ESFUERZO	Esfuerzo Físico: Mínimo.
	Esfuerzo Mental: Frecuente en casos complejos, capacidad de análisis y facilidad de palabra.
<p>7. CONDICIONES Y RIESGOS DEL TRABAJO: Ambiente de oficina. Riesgo mínimo.</p>	

Cuadro 5. Descripción de cargos – Jefe de departamento.

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<p>1. IDENTIFICACION. a. Nombre del Cargo: Jefe Departamento. b. Localización: Departamento de Recursos Humanos. c. Código: 280 d. Número de personas que desempeñan el cargo: 1 e. Fecha: Enero 17 de 2002</p>	
<p>2. PROPÓSITO PRINCIPAL: Ejecución de Labores de Profesionales de Programación, Coordinación, Supervisión y Control en la Administración del Recurso Humano de la Empresa Social del Estado.</p>	
<p>3. RESPONSABILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Estudiar, clasificar y valorar los cargos y puestos de trabajo según las normas y procedimientos establecidos. ? Desarrollar y aplicar los instrumentos técnicos necesarios para la selección y evaluación del personal. ? Programar, coordinar y aplicar los mecanismos de calificación del personal vinculado conforme con las normas del Ministerio de Salud. ? Formular los programas de capacitación, desarrollo y bienestar social y laboral de los funcionarios del hospital y actuar como secretario de COBISO. ? Adelantar estudios de necesidades cualitativas y cuantitativas de recursos humanos, para consolidar las características, costos y ubicación de funcionarios, en coordinación con los jefes de las distintas unidades funcionales. ? Coordinar la elaboración de estudios y programas de salud ocupacional con los responsables de las diferentes áreas, para su oportuna difusión y cumplimiento. ? Supervisar y evaluar el correcto manejo de novedades laborales, para la adecuada liquidación de nóminas, prestaciones sociales y honorarios por servicios prestados del personal vinculado al Hospital y elaborar los actos administrativos correspondientes. ? Coordinar y verificar la aplicación del Programa de Inducción de Personal, así como de su vinculación a regímenes de seguridad social. ? Atender consultas y orientar los trámites para cumplir y hacer cumplir el Manual de Funciones y Procedimientos, Reglamento Interno y normas del Régimen Disciplinario aplicables a los servidores públicos 	
<p>4. TAREAS. Elaborar los actos administrativos correspondientes a Las Novedades Laborales. Expedir certificaciones del trabajo del personal vinculado o desvinculado del Hospital. Presentar oportunamente los informes requeridos por la Gerencia del Hospital San Andrés.</p>	
<p>5. POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. a. Reporta a: Subgerente Administrativo b. Cargos que supervisa directamente: Técnico (Recursos Humanos), Auxiliar Administrativo, No. De Personas: 2 c. Relaciones especiales en el trabajo con: Jefe Dpto. Finanzas, Jefe Servicios Generales</p>	
<p>6. REQUISITOS</p>	
a. HABILIDADES	Educación: Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Derecho.
	Experiencia: Dos (2) años de experiencia relacionada.
	Capacitación Especializada: Curso relacionado con estadística o Curso de Registros Médicos con intensidad horaria mínima de setecientas (700) horas
	Criterio e iniciativa: Persona con iniciativa para determinar políticas de actuación necesarias para la buena marcha del Departamento y analizar y resolver problemas propios de la Administración de Personal.
b. ESFUERZO	Esfuerzo Físico: Mínimo.
	Esfuerzo Mental: Considerable; requiere capacidad de análisis y facilidad de palabra.
<p>7. CONDICIONES Y RIESGOS DEL TRABAJO: Ambiente de Oficina. Riesgo mínimo.</p>	

Cuadro 6. Descripción de cargos – Médico especialista (Medicina interna).

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<p>1. IDENTIFICACION. a. Nombre del Cargo: Médico Especialista (Medicina Interna). b. Localización: Subgerencia Científica. c. Código: 301 d. Número de personas que desempeñan el cargo: 1 e. Fecha: Enero 17 de 2002</p>	
<p>2. PROPÓSITO PRINCIPAL : Ejecución de labores especializadas en actividades de promoción, protección y rehabilitación de la salud de los pacientes en el Hospital San Andrés de Tumaco.</p>	
<p>3. RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Practicar exámenes de medicina especializada, establecer el diagnóstico y prescribir el tratamiento que debe seguirse en cada caso, en la sala asignada y velar por la posterior recuperación. ? Velar por el adecuado funcionamiento y custodia de los equipos médicos de su especialidad. ? Instruir a la comunidad sobre los cuidados que debe observar para prevenir las enfermedades de su especialidad. ? Realizar la vigilancia epidemiológica de todas aquellas situaciones que sean factor de riesgo para la población y reportar las enfermedades de notificación obligatoria. ? Instruir al personal técnico y auxiliar sobre procedimientos propios de la especialidad. ? Participar en la elaboración e implantación del plan de emergencias intra y extra hospitalarias en su respectiva especialidad. ? Cumplir y hacer cumplir las normas de bioseguridad. ? Participar en la elaboración y actualización del Manual de Normas y Procedimientos de atención médica del Hospital San Andrés Nivel II. ? Participar en el comité de auditoría médica de acuerdo al caso asignado de su especialidad. ? Participar en actividades académico-científicas organizadas por la institución. ? Desarrollar labores educativas con el personal asignado de su área. ? Promover y participar en investigaciones de tipo de tipo aplicado, tendientes a esclarecer las causas y soluciones de problemas de salud en su especialidad. ? Atender pacientes en consulta externa, hospitalización o interconsulta de urgencias que requieran servicios especializados de medicina interna. ? Dinar las actividades de la Unidad de Cuidados Intermedios del Hospital, con los demás médicos relacionados con la atención intrahospitalaria. 	
<p>4. TAREAS. Diligenciar los formularios de registro individual de atención.</p>	
<p>5. POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. a. Reporta a: Subgerente Científico. b. Cargos que supervisa directamente: No. de personas. c. Relaciones especiales en el trabajo con: Jefe Dpto. Hospitalización, Jefe Dpto. Urgencias, Quirófano y Partos, Enfermera.</p>	
<p>6. REQUISITOS</p>	
A. HABILIDADES	Educación: Título universitario en medicina. Aprobación del servicio social obligatorio.
	Experiencia: 2 años como Médico Internista
	Capacitación Especializada: Post-grado en Medicina Interna.
	Criterio e iniciativa: Requiere cierta capacidad para emitir juicios y conceptos y proponer nuevos procedimientos en el desempeño de sus funciones.
b. ESFUERZO	Esfuerzo Físico: Regular, en ocasiones cansancio por jornadas largas o cambios en las jornadas de trabajo.
	Esfuerzo Mental: El puesto exige la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.
<p>7. CONDICIONES Y RIESGOS DEL TRABAJO: Ambiente con algunos factores desagradables. Exposición a factores patógenos</p>	

Cuadro 7. Descripción de cargo – Auxiliar administrativo.

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
<p>1. IDENTIFICACION. a. Nombre del Cargo: Auxiliar Administrativo. b. Localización: Departamento de Recursos Financieros. c. Código: 550 d. Número de personas que desempeñan el cargo: 1 e. Fecha: Enero 17 de 2002</p>	
<p>2. PROPÓSITO PRINCIPAL : Ejecución de labores auxiliares de elaboración, registro y control de asientos contables y presupuestales del Hospital San Andrés.</p>	
<p>3. RESPONSABILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Registrar o elaborar asientos diarios en forma clara, sin enmendaduras, en libros auxiliares y cuadros contables de ingresos y egresos: acreedores, deudores, libros de bancos. ? Verificar Disponibilidad Presupuestal de ingresos y egresos, con base en los asientos de libros auxiliares, para elaborar Balances de Comprobación. ? Revisar y verificar la exactitud numérica de comprobantes, cuentas, recibos, relaciones y otros documentos. ? Participar en la elaboración de estados financieros de ejecución presupuestal para la formulación del presupuesto de la Empresa y el control de su ejecución. ? Colaborar en estudios relacionados con la Administración Financiera, cuando se le requiera. 	
<p>4. TAREAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Ordenar y clasificar comprobantes de contabilidad y los archivos relacionados con su labor. ? Revisar y verificar los boletines diarios de Caja y Bancos. ? Elaborar informes mensuales de Deudores y Acreedores. ? Las demás que le sean asignadas, de acuerdo con la naturaleza de su cargo. ? Contabilizar las diferentes cuentas de cobro y demás documentos de pago, así como los ingresos del Hospital. ? Realizar la imputación de cuentas y documentos de pago. ? Producir los informes exigidos por la Contraloría, la Superintendencia de Salud y el Instituto Departamental de Salud de Nariño. ? Ejecutar las demás tareas que le sean asignadas, de acuerdo con la naturaleza de su cargo. 	
<p>5. POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. a. Reporta a: Jefe Dpto. Recursos Financieros. b. Cargos que supervisa directamente: No. De Personas: c. Relaciones especiales en el trabajo con: Comité de Costos.</p>	
<p>6. REQUISITOS</p>	
a. HABILIDADES.	Educación: Bachiller en cualquier modalidad.
	Experiencia: Seis (6) meses.
	Capacitación Especializada: Sistemas contables actualización
	Criterio e iniciativa: Sus funciones están plenamente determinadas. Debe poseer gran capacidad de retentiva y análisis de información.
b. ESFUERZO	Esfuerzo Físico: Mínimo.
	Esfuerzo Mental: Considerable; exige concentración y retentiva.
<p>7. CONDICIONES Y RIESGOS DEL TRABAJO: Ambiente de trabajo con algunos factores desagradables como polvo y malos olores provenientes de la calle. Riesgo mínimo</p>	

Cuadro 8. Descripción cargo – Técnico (Recursos Humanos).

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
1. IDENTIFICACION. a. Nombre del Cargo: Técnico (Recursos Humanos). b. Localización: Departamento de Recursos Humanos. c. Código: 401 d. Número de personas que desempeñan el cargo: 1 e. Fecha: Enero 17 de 2002	
2. PROPÓSITO PRINCIPAL : Ejecución de Labores Técnicas en desarrollo de procesos y aplicación de tecnologías en la Administración de Personal.	
3. RESPONSABILIDADES. ? Administrar y actualizar los instrumentos de Registro de Novedades de Personal con ingresos y egresos, vacaciones, licencias, comisiones y bonificaciones, así como llevar el Registro de los beneficiarios del Comité de Bienestar Social (COBISO). ? Liquidar Nómina y prestaciones sociales a que tienen derecho los funcionarios, previa revisión de los actos administrativos y soportes correspondientes. ? Participar en los estudios y proyectos de Desarrollo y Evaluación del Recurso Humano al que sea convocado. ? Participar en la elaboración del cronograma mensual de actividades y su cumplimiento. ? Administrar los instrumentos de registro y control relacionados con las labores del Departamento.	
4. TAREAS. ? Elaborar y despachar los reportes de uso interno y externo, relacionados con las novedades. ? Presentar informe consolidado de las actividades realizadas y lista de pendientes ? Elaborar las solicitudes institucionales de certificación para el personal en proceso de vinculación o liquidación. ? Las demás que se le asignen de acuerdo a la naturaleza de su cargo.	
5. POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. a. Reporta a: Jefe Dpto. Recursos Humanos. b. Cargos que supervisa directamente: No. De Personas: c. Relaciones especiales en el trabajo con: Técnico (Pagaduría), Auxiliar Administrativo (Contabilidad), Técnico (Facturación), Jefe Dpto. Hospitalización, Jefe Dpto. Urgencias, Quirófano Y Partos.	
6. REQUISITOS	
a. HABILIDADES	Educación: Curso de Formación técnica profesional de Administración de Personal. (Equivalencia: Tres (3) años de educación superior o tres (3) años de experiencia específica en Administración de Personal, siempre que haya aprobado estudios técnicos relacionados).
	Experiencia:
	Capacitación Especializada: un año en actividades relacionadas con manejo de personal. Contabilización de nómina, legislación laboral
	Criterio e iniciativa: Desarrolla sus funciones de acuerdo a patrones definidos. Asesoría para decisiones sobre el personal. Hace uso de su iniciativa para el mejor desempeño de su trabajo.
b. ESFUERZO	Esfuerzo Físico: Mínimo.
	Esfuerzo Mental: Frecuente, exige solución de conflictos laborales de poca importancia.
7. CONDICIONES Y RIESGOS DEL TRABAJO: Ambiente de oficina. Riesgo mínimo.	

Cuadro 9 – Descripción cargo - Auxiliar de servicios generales.

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E.S.E. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
1. IDENTIFICACION. a. Nombre del Cargo: Auxiliar de Servicios Generales (Servicio de Aseo) b. Código: 605 c. Número de personas que desempeñan el cargo: 26 d. Fecha: Enero 17 de 2002.	
2. PROPÓSITO PRINCIPAL: Ejecución de trabajos operativos encaminados a facilitar la prestación de los Servicios Generales del Hospital San Andrés.	
3. RESPONSABILIDADES. ? Seguir las normas establecidas en las actividades de aseo y desinfección. ? Mantener en adecuada conservación las zonas verdes internas y externas, y las estancias complementarias de los diferentes servicios del HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E. ? Asear sus implementos y área de trabajo asignadas.	
4. TAREAS. ? Asear y desinfectar las áreas de Cirugía, Laboratorios, Servicios de Hospitalización y áreas administrativas siguiendo los procedimientos establecidos. ? Recolectar, clasificar y disponer desechos de materiales provenientes de las diferentes áreas del Hospital. ? Cargar y descargar mercancías, materiales y otra clase de elementos cuando sea requerido. ? Contar y hacer entrega de tendidos y ropa hospitalaria al servicio de lavandería, llevando el control correspondiente y la posterior devolución a los servicios. ? Las demás que le asignen de acuerdo a la naturaleza de su cargo.	
5. POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. a. Reporta a: Supervisor. b. Cargos que supervisa directamente: No. De Personas: c. Relaciones especiales en el trabajo con:	
6. REQUISITOS	
a. HABILIDADES.	Educación: Educación primaria. (Equivalencia: Un (1) año de educación básica primaria, por un año de experiencia.)
	Experiencia: Seis (6) meses de desempeño relacionado.
	Capacitación Especializada:
	Criterio e iniciativa: Funciones definidas.
b. Esfuerzo.	Esfuerzo Físico: Normal.
	Esfuerzo Mental: Mínimo.
7. CONDICIONES Y RIESGOS DEL TRABAJO: Normal	

4.5 ENCUESTA (Ver Anexo A).

4.5.1 Análisis cualitativo. Con base en el análisis que se hizo de la situación actual del Hospital San Andrés se pudo confirmar a través de la encuesta (ver Anexo A) que existe un alto grado de insatisfacción entre el personal de la institución con relación a la misma. Factores como el compromiso personal hacia la empresa y escaso sentido de pertenencia se presentan como indicadores de esta insatisfacción que hacen que los empleados se sientan empujados hacia abajo por la falta de interés en su trabajo. Estos sentimientos sobre el trabajo actual pueden ir ligados al rendimiento tanto ahora como a largo plazo.

Los funcionarios del Hospital dicen sentirse satisfechos en su puesto de trabajo porque les gusta lo que hacen; porque aunque no se puede desconocer que quienes laboran en las organizaciones necesitan satisfacer necesidades diferentes y que el salario puede ser un factor motivador para desempeñar el trabajo, es el tipo de trabajo que realizan lo que más los motiva, lo cual es muy significativo si se tiene en cuenta que la prestación de un servicio como la salud exige de la persona una gran vocación de servicio, de compromiso y entrega.

Cada integrante de una organización debe conocer perfectamente su situación dentro de la misma. Cuando el colaborador no conoce bien su situación dentro de toda la estructura de la empresa y lo hace solo en su área o departamento es probable que disminuya la identificación con la organización global al identificarse solo con su división.

Toda organización debe preocuparse por satisfacer las necesidades de formación y adiestramiento de su personal para desempeñar el puesto de trabajo para el cual fue contratado. Este adiestramiento debe comenzar en el mismo proceso de inducción con el fin de dar al nuevo empleado las habilidades y el conocimiento requerido para hacer su trabajo productivo. Cuando el adiestramiento ha sido escaso, no ha existido o ha resultado irrelevante conlleva a que el potencial humano se vea frustrado y disminuido y aparezcan problemas de alienación en el trabajo.

Algo trascendental en una organización, cualquiera que sea, es el ambiente de trabajo o clima de empresa, es decir; el buen espíritu dentro de una empresa o sociedad que realiza un trabajo en común y vive en buena armonía. Este clima de empresa no es algo natural sino la consecuencia de la acción común favorable de varios factores, la coordinación del grupo, la acción de sus dirigentes y la formación de una opinión basada en una información objetiva. Es así aspectos como saber mantener la disciplina del grupo, el mantener y hacer cumplir el reglamento de higiene y seguridad, pero a la vez que se cumpla con proporcionar a los colaboradores los medios necesarios de seguridad y se haga énfasis en el consecución de una condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo del

trabajo, el establecer procedimientos de atención de quejas es necesario para asegurar que los colaboradores tengan un medio reconocido a través del cual puedan llevar sus quejas a la atención de la administración y que a la vez garantice el derecho de que sus quejas se escuchen, investiguen si se prueba su justificación se resuelvan; todos estos aspectos si no se tienen en cuenta desmejoran ostensiblemente el ambiente de trabajo.

Los colaboradores del Hospital, en gran porcentaje, manifiestan desconocer las políticas de la empresa. Estas políticas, especialmente las de personal deben ser conocidas perfectamente por el personal de la empresa pues éstas determinan las directrices a seguir en aspectos y circunstancias que son de su entera competencia. Por eso en la institución se hace necesario difundirlas, aplicarlas y aclarar permanentemente las dudas que sobre ellas se tengan.

La escasa información que reciben los funcionarios del hospital sobre aspectos que les interesa es otra falencia que se detecta en la institución a través de la encuesta. Los colaboradores necesitan estar informados sobre esos aspectos. Esa información debe llegar a tiempo para la realización satisfactoria de su trabajo. Todos los niveles organizacionales deben tener acceso a esa información. Pero a los colaboradores no solamente les interesa tener información sobre las funciones de su puesto de trabajo; también les interesa ser informados sobre las realizaciones de su organización, les interesa conocer por ejemplo información sobre la venta de los servicios y si esos servicios son usados con satisfacción y confianza por los usuarios y clientes; sobre la situación financiera de la empresa y la gestión de sus directivos.

Un buen sistema de información puede en gran medida evitar la falta de comprensión existente entre la empresa y el personal de la misma; pero el mantenimiento de una buena comunicación solo será posible cuando el clima de las relaciones interpersonales favorezca la crítica abierta, la honestidad y la justicia en el trato entre las personas.

Una de las principales causas de descontento de los trabajadores del Hospital es que no reciben de sus jefes un trato adecuado y justo; de ahí que no deben existir favoritismos; se debe tratar a todos los colaboradores del Hospital por igual. Tratar de forma distinta a algunos empleados solo contribuye al desmejoramiento del ambiente dentro de un grupo de trabajo. De la manera como se trate al empleado depende en gran medida su rendimiento, y por ende, la productividad de la empresa, sección o departamento.

Para muchos no es un misterio que en nuestro medio los directivos no saben manejar al personal porque esto no se enseña en las universidades; de ahí que muchos resultan buenos técnicos, pero malos líderes. El arte de saber tratar al colaborador debe considerarse como otras de las habilidades de un buen jefe.

Un jefe debe inspirar confianza a sus colaboradores; el colaborador debe confiar en las capacidades de su jefe. Esta confianza crece cuando el colaborador recibe objetivos claros, cuando sus tareas le son bien explicadas y cuando es incluido en la planeación de todo proyecto dentro de su departamento, división u oficina. Cuando escucha y tiene en cuenta sus quejas y sugerencias y se le anima para que proponga cambios o dé ideas.

Específicamente en el hospital san Andrés de Tumaco se necesita que los jefes creen un ambiente físico agradable que reduzcan las tensiones y que traten de que las personas se lleven bien y sobre todo que traten a sus colaboradores no como son si no como deberían ser para desarrollar su potencial. Por último deben preocuparse en mantener a su personal a cargo tan bien informado que no se permita la aparición de chismes, rumores y especulaciones, y que feliciten a quienes hacen las cosas bien, así los motivarán a mejorar, pues el reconocimiento en los aciertos es la mayor satisfacción para una persona.

4.5.2 Análisis cuantitativo. Ver resultados anexo B.

4.5.3 Análisis de los resultados de la encuesta. Este análisis se realiza por bloques de preguntas.

? Se pudo observar en los resultados obtenidos en la encuesta que para el personal del Hospital San Andrés de Tumaco no es un factor de satisfacción el laborar en la institución debido a características de situación o “higiénicas” como la estructura, la seguridad del puesto, las condiciones del trabajo, el jefe. Por el contrario dicen sentirse satisfechos en su puesto de trabajo por la calidad de mismo, por el tipo de trabajo que realizan y porque les gusta lo que hacen; confirmando que el salario que reciben no es un factor motivador.

? Para el personal del Hospital resulta difícil ubicar su situación en la estructura de toda la organización; y es preocupante que un porcentaje importante manifieste no conocer bien siquiera las obligaciones y funciones de su propio puesto de trabajo. Manifiestan también los funcionarios no haber recibido el adiestramiento necesario y/o completo para realizar las funciones de su trabajo de manera más productiva; aunque deban hacerlo en un ambiente que debería mejorarse para volverlo más amistoso y no simplemente tolerable.

? Los colaboradores del Hospital San Andrés reclaman más información no solo sobre sus funciones sino sobre los diferentes aspectos que se presentan en el desarrollo de las actividades para lograr los objetivos organizacionales. Objetivos que se deben lograr en el marco de una buena disciplina en todos y en cada uno de los departamentos de la institución; aspecto que pocos colaboradores consideran como buena, sino que por el contrario la mayoría cataloga como pobre, regular y mantenida solo bajo amenazas. La escasa información que los colaboradores reciben y la dificultad en mantener una buena disciplina en los

departamentos contribuyen a incrementar el sentimiento que tienen de que la empresa no se interesa por su bienestar.

? Los funcionarios del Hospital San Andrés responsabilizan de la falta de comprensión entre la empresa y el personal a los jefes inmediatos, a la alta gerencia y a los sistemas establecidos y solo un bajo porcentaje reconoce ser causante de esta situación; la cual podría derivar del desconocimiento casi generalizado de las políticas que determinan las directrices para la toma de decisiones de su competencia.

? Los funcionarios del hospital manifiestan haber perdido la confianza hacia sus jefes porque no reciben de ellos un trato justo, porque permiten la aparición de favoritismos al tratar de manera distintas a los empleados. También porque sienten que no se les escucha y no se les resuelve sus problemas de inmediato o se posterga la solución. Aún más, no confían en las habilidades de dirección de sus jefes; la mayoría opina que su jefe no es del todo malo y otro tanto, que no sabe mandar.

? La encuesta muestra que la relación de los funcionarios con sus jefes se ve deteriorada también porque reciben de ellos regaños en presencia de otros y que en la mayoría de los casos no obran con justicia. Muestran poco interés en los problemas personales de sus colaboradores y sólo se preocupan medianamente si éstos afectan a la empresa.

? Todo esto permite hacer conclusiones sobre la apreciación que tiene el personal de la institución sobre las capacidades de sus jefes inmediatos: Muchos opinan que sus jefes están capacitados pero tienen fallas de mucha importancia o que cuentan solo con la capacitación indispensable y algunos que incluso no sirven para su puesto.

4.6 PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E.

- **ÁREA FUNCIONAL.** Área de Procesos de Apoyo Administrativo y Logístico.

- **UNIDAD FUNCIONAL.** Departamento de Talento Humano

- OBJETIVOS

- **Objetivo general.** Evaluar el desempeño del talento humano de las áreas asistencial y administrativo del Hospital San Andrés. ESE para obtener información confiable que pueda ser utilizada por la dirección como herramienta en los procesos de toma de decisiones.

- **Objetivos específicos**

? Establecer un mecanismo de retroalimentación que contribuya al desarrollo de un sistema de Administración de personal más eficiente en el Hospital San Andrés ESE.

? Obtener mayor información sobre el colaborador para detectar las necesidades tanto de entrenamiento como de capacitación que pueda tener y así contar con un marco de referencia para la toma de decisiones en cuanto a la movilidad del personal.

? Determinar la idoneidad del colaborador para su trabajo según su nivel de desempeño.

? Procurar el mejoramiento individual de los colaboradores del Hospital San Andrés de Tumaco.

- **PRINCIPIOS**

El programa de evaluación del desempeño laboral se efectuará bajo los principios de confidencialidad e imparcialidad.

- **Principio de confidencialidad.** La información obtenida del evaluado será de carácter confidencial y reposará en la carpeta de información personal del mismo.

. **Principio de imparcialidad.** Todos y cada uno de los funcionarios del hospital San Andrés serán evaluados considerando únicamente su desempeño sin dar importancia a aspectos ajenos que puedan interferir en la calificación.

- **ESTRATEGIA**

Socializar la evaluación del desempeño a nivel institucional para crear un ambiente adecuado para su aplicación formal.

- **METODOLOGÍA**

El programa se diseña a partir de la descripción de cargos para determinar las responsabilidades y tareas de cada uno de los puestos de trabajo. Se propone utilizar un método de evaluación basada en el desempeño pasado en la fase de diagnóstico laboral, mientras que en la fase de concertación de metas de resultado y de mejoramiento se hará una aplicación sencilla de Administración por objetivos.

Las técnicas utilizadas para la evaluación son las de escalas de puntuación, donde el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto en cinco grados de valoración, y de selección forzada.

- INTERPOSICIÓN DE RECURSOS

El colaborador será notificado personalmente de la calificación otorgada; si no estuviere de acuerdo con ella tendrá derecho a interponer recursos de reposición y/o apelación.

- **Recurso de Reposición.** Ante el mismo funcionario que produjo la calificación para que la aclare, modifique o revoque.

- **Recurso de Apelación.** El colaborador evaluado lo hará ante el Comité de Evaluación para que de traslado a su superior inmediato con el mismo propósito.

- FACTORES DE DESEMPEÑO A EVALUAR

Con base en las responsabilidades y tareas identificadas en la descripción de puestos, el evaluador identificará los elementos que debe considerar al emitir concepto sobre su colaborador.

Los factores a evaluar son:

Responsabilidad, capacidad y eficiencia y eficacia en el área de productividad.
Relaciones humanas e iniciativa personal en el área de conducta laboral.

4.6.1 Fases del proceso de evaluación del desempeño. El proceso de evaluación se hará en tres fases:

- **FASE 1. DIAGNÓSTICO LABORAL:** En esta fase el jefe inmediato califica el desempeño actual del colaborador.

- **Instrumento:**

Formato 1. Personal Operativo

Formato 2. Personal Administrativo

- **Procedimiento:** El comité de evaluación entrega a cada Jefe de Departamento o de servicio el respectivo número y tipo de formatos a utilizar.

El evaluador devuelve al comité de evaluación los formatos diligenciados en la fecha prevista.

- **FASE 2. CONCERTACIÓN Y FIJACIÓN DE METAS DE MEJORAMIENTO Y METAS DE RESULTADOS:** En esta fase evaluador y evaluado acuerdan sobre la calificación otorgada ante un miembro determinado del comité de evaluación.

- **Instrumento.** Formato 3. Fijación de metas de mejoramiento y metas de resultado.

- **Procedimiento.** Según cronograma fijado por el Comité de Evaluación, se determinan las fechas para la concertación con el personal evaluado.

Con base en el Diagnóstico laboral, el colaborador junto con su jefe inmediato identifica los aspectos relacionados con su desempeño que son susceptibles de mejorar a través del planteamiento de metas relacionadas con conocimientos, habilidades y condiciones personales; al igual que metas de resultados con base en la descripción de su cargo, la planeación de su área y sus principales responsabilidades.

Estas metas se logran en un periodo de cuatro (4) meses

- **FASE 3. EVALUACIÓN FINAL.** Determinación de si se cumplieron o no las metas de mejoramiento y metas de resultados propuestas.

- **Instrumento.** Formato 4. Evaluación Final.

- **Procedimiento.** Según cronograma de actividades donde se programó las fechas de Evaluaciones Finales, el jefe inmediato verifica y califica en que porcentaje el colaborador cumplió las metas propuestas en la Segunda Fase de la Evaluación y sugiere aspectos a mejorar en el siguiente período. Se Comunica el concepto al evaluado. Se entregan los formatos diligenciados en la oficina de Recursos Humanos.

Recursos Humanos remite al Comité de Evaluación toda la información obtenida la cual debe tenerse en cuenta para la toma de decisiones futuras respecto a cuestiones de administración de personal.

El original de cada uno de los formatos debe reposar en la hoja de vida de los colaboradores del Hospital San Andrés de Tumaco- E. S. E.

4.6.2 Diseño de formatos

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO FORMATO No. 1

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO PERSONAL OPERATIVO

FASE I: DIAGNOSTICO LABORAL

NOMBRE : _____
CARGO : _____
AREA : _____

SECCION A : EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con base en el Formato Descripción de Cargos, emita un concepto sobre que tan efectiva es esta persona en las funciones y tareas descritas en el Puesto. ¿Qué tanto esta persona ha alcanzado los resultados requeridos?

Indique el desempeño general de estas tareas al marcar el cuadro adecuado a continuación:

SOBRESALIENTE	Excepcionalmente efectivo	<input type="checkbox"/>	1
MUY BIEN	Más que generalmente efectivo, pero no positivamente sobresaliente	<input type="checkbox"/>	2
BIEN	Generalmente efectivo	<input type="checkbox"/>	3
REGULAR	Desempeña las tareas moderadamente y sin faltas serias	<input type="checkbox"/>	4
NO MUY ADECUADO	Debilidades definitivas le hacen no ser lo suficientemente bueno para "aprobar"	<input type="checkbox"/>	5
NO SATISFACTORIO	Definitivamente no cumple las tareas	<input type="checkbox"/>	6

- **NOTA:** Esta Evaluación debe reflejar el desempeño realmente logrado en las circunstancias prevalecientes. No debe ser indulgente debido a factores especiales como la edad, inexperiencia, salud - enfermedad, amistad, etc.

? Anotar en orden de Importancia, tres características de desempeño que necesita mejorar con respecto a su situación actual:

1. _____
2. _____
3. _____

? ¿Qué se puede hacer para mejorar el desempeño de su oficio?

? Hay factores de salud, vida personal y otras influencias externas que pueden haber afectado su desempeño durante este periodo a evaluar?

- **SECCION B: VARIABLES A EVALUAR RELACIONADAS CON LA CONDUCTA LABORAL**

- ? Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanente y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.
- ? Cumple adecuada y cabalmente con las tareas, entregando los informes oportunamente y dando cumplimiento estricto a los horarios de trabajo.
- ? Acepta y participa en las demás tareas que se le asignan.
- ? Asume compromiso con la entidad y su área operativa.
- ? Demuestra mística y consagración para cumplir con sus labores.

- ? Demuestra calidad humana y capacidad de interpretación, manteniendo comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.
- ? Demuestra facilidad y capacidad de desarrollar trabajo en equipo.

- ? Demuestra permanente respeto y tolerancia por las ideas ajenas.
- ? Maneja de manera apropiada los conflictos, dándoles adecuada solución.
- ? Demuestra la disposición adecuada frente a los requerimientos y solicitudes del cliente interno y externo.
- ? Demuestra prudencia en los comentarios y por lo general son positivos.
- ? Asume liderazgo frente a grupos.
- ? Alta capacidad de innovación y gestión que se traduce en propuesta de mejoramiento del programa u oficio.
- ? Capacidad de generar nuevos programas y de transformar las condiciones del entorno.
- ? Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.
- ? No se limita exclusivamente a sus funciones

- ? Cuenta con los conocimientos y la formación académica para el cabal desempeño de su cargo o funciones.
- ? Cuenta con habilidad y destreza para utilizar racionalmente los medios e instrumentos.
- ? Demuestra y pone al servicio de su trabajo y al desempeño de sus funciones los conocimientos.
- ? Evalúa los problemas presentando soluciones acertadas.
- ? Organiza su trabajo y establece prioridades.
- ? Cuenta con la disposición adecuada para seguir normas y reglamentos.

- ? Alcanza los objetivos y metas en el tiempo y con los recursos previstos.
- ? Realiza su trabajo de acuerdo con los requerimientos de su cargo, en término de contenido, exactitud, presentación y atención.
- ? Utiliza de manera racional y económica los medios e instrumentos disponibles generando procesos y servicios competitivos sostenibles.

GRADOS DE VALORACIÓN O PARÁMETROS

- a. **EXCELENTE:** Su desempeño alcanza los mayores estándares de calidad de acuerdo con su cargo y responsabilidad. Asocie este parámetro a “Muy Bueno”. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 80 y un máximo de 100 puntos.
- b. **BUENO:** Su desempeño cumple con los altos estándares de calidad de acuerdo con su cargo y responsabilidad. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 60 y un máximo de 79 puntos.
- c. **ACEPTABLE:** Su desempeño cumple con los niveles medios requeridos de acuerdo con su cargo y responsabilidad. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 40 y un máximo de 59 puntos.
- d. **REGULAR:** Se encuentra en el límite inferior del desempeño requerido. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del cargo. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 20 y un máximo de 39 puntos.
- e. **DEFICIENTE:** Su desempeño no cumple con lo requerido y dista mucho de los niveles requeridos para permanecer en el cargo. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 0 y un máximo de 19 puntos.

- EVALUACION PERSONAL

CUALITATIVO	EXCELENTE 80 – 100	BUENO 60 – 79	ACEPTABLE 40 – 59	REGULAR 20 – 39	DEFICIENTE 0 – 19	TOTAL
RESPONSABILIDAD						
RELACIONES HUMANAS						
INICIATIVA PERSONAL						
CAPACIDAD						
EFICIENCIA Y EFICACIA						
TOTAL						

- **OBSERVACIONES GENERALES:** (Sobre las fortalezas y debilidades del Evaluado).

Comentarios del evaluado acerca de la evaluación:

Firma del Colaborador

Firma del Evaluador

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E. S. E
FORMATO No. 2

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO
PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

AREA: _____

VARIABLES A EVALUAR	PLAN DE ACCIÓN PARA AUMENTAR EL RENDIMIENTO Y LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO		
	ÁREAS A MEJORAR	MEDIDAS A TOMAR POR EL EVALUADO	APOYO REQUERIDO
? Entiende las necesidades del cliente interno.			
? Evalúa el progreso de su gestión según los planes.			
? Delega funciones, manteniendo el control de la situación.			

? Presenta un adecuado manejo de las relaciones con sus superiores, colegas y colaboradores.			
? Su estilo de comunicación es cordial y efectiva.			

<p>? Fomenta la colaboración e integración en su equipo.</p> <p>? Participa en grupos, comités y equipos de trabajo.</p> <p>? Tiene actitud creativa e innovadora.</p> <p>? Está abierto a nuevas situaciones aunque impliquen riesgos.</p> <p>? Cuestiona el “statu quo”.</p> <p>? Continuamente desarrolla con entusiasmo las capacidades propias y de su grupo.</p> <p>? Motiva a los demás para alcanzar un alto rendimiento y un aprendizaje continuo.</p> <p>? Tiene un estilo de liderazgo participativo.</p> <p>? Motivación para enfrentarse a asuntos complejos.</p>			
--	--	--	--

VARIABLES A EVALUAR	PLAN DE ACCIÓN PARA AUMENTAR EL RENDIMIENTO Y LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO		
	ÁREAS A MEJORAR	MEDIDAS A TOMAR POR EL EVALUADO	APOYO REQUERIDO
<p>? En situaciones de dificultad y tensión mantiene el equilibrio y la serenidad dentro de sus convicciones.</p> <p>? Escucha y valora las opiniones de los demás.</p> <p>? Fortalece y estimula la autoestima y auto confianza en su grupo de trabajo.</p> <p>? Tiene habilidad para hacer conocer y aceptar sus planes con convicción.</p> <p>? Tiene conocimiento y habilidad en el cargo.</p>			

?	Se identifica con los valores y la ética de la institución.			
?	Comparte información laboral de forma veraz y oportuna.			
?	Considera diversos aspectos de un asunto para tomar una decisión. Tiene una visión global.			
?	Profundiza en el análisis y solución de problemas.			
?	Compromiso y persistencia en lograr objetivos y resultado.			
?	Planeación: Habilidad para definir y programar actividades.			
?	Habilidad para organizar, asignar y coordinar recursos.			

?	Habilidad para establecer prioridades.			
?	Capacidad para adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes.			
?	Actúa con paciencia y constancia ante el cambio.			

GRADOS DE VALORACIÓN O PARÁMETROS

a. EXCELENTE:	Su desempeño alcanza los mayores estándares de calidad de acuerdo con su cargo y responsabilidad. Asocie este parámetro a "Muy Bueno". Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 80 y un máximo de 100 puntos.
b. BUENO:	Su desempeño cumple con los altos estándares de calidad de acuerdo con su cargo y responsabilidad. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 60 y un máximo de 79 puntos.
c. ACEPTABLE:	Su desempeño cumple con los niveles medios requeridos de acuerdo con su cargo y responsabilidad. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 40 y un máximo de 59 puntos.
d. REGULAR:	Se encuentra en límite inferior del desempeño requerido. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del cargo. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 20 y un máximo de 39 puntos.
e. DEFICIENTE:	Su desempeño no cumple con lo requerido y dista mucho de los niveles requeridos para permanecer en el cargo. Asigne un solo puntaje (valor entero) entre un mínimo de 0 y un máximo de 19 puntos.

EVALUACIÓN PERSONAL

CUALITIVO	EXELENTE 90 – 100	BUENO 60 – 79	ACEPTABLE 40 - 59	REGULAR 20 - 39	DEFICIENTE 0 – 19	TOTAL
1. RESPONSABILIDAD						
2. RELACIONES HUMANAS						
3. INICIATIVA PERSONAL						
4. CAPACIDAD						
5. EFICIENCIA Y EFICACIA						
TOTAL						

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E. S. E
FORMATO No. 3

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO

- FASE 2 FIJACION DE METAS DE MEJORAMIENTO Y METAS DE RESULTADO

Fecha Fijación
Metas.

AA	MM	DD

INSTRUCCIONES: Con base en el diagnóstico realizado, identifique junto con su jefe inmediato, cuales de las áreas analizadas a la luz de las prioridades de su cargo, son susceptibles de mejorar y requieren del planteamiento prioritario de metas relacionadas con su desempeño. Recuerde plantear entre un mínimo de tres (3) y un máximo de cinco (5) metas.

META No.	METAS DE MEJORAMIENTO	FORMA DE MEDIR LOGRO	PONDER. %
1 2 3 4 5			
METAS DE RESULTADO		FORMA DE MEDIR EL LOGRO	PONDER. %
1 2 3 4 5			

**HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E. S. E
FORMATO No. 4**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO**

- FASE 3. EVALUACIÓN FINAL. CUMPLIMIENTO DE METAS

META No.	(1) ponderación %	(2) porcentaje cumplimiento	(3) Puntaje final de metas	Observaciones sobre cumplimiento aspectos para mejorar	META No.	(1) pondera. %	(2) porcentaje cumplimiento	(3) Puntaje final de metas	Observaciones sobre cumplimiento aspectos para mejorar
Puntaje parcial Mejoramiento				Puntaje parcial Resultados					

*Columna (3)=Resultado de multiplicar el valor de la columna (1) por el de la columna (2), dividido en 100
Puntaje parcial Mejoramiento Puntaje parcial Resultados Resultado total evaluación

$$\boxed{} \times 0,50 \quad + \quad \boxed{} \times 0,50 \quad = \quad \boxed{}$$

ÁREAS DE MEJORAMIENTO PARA TRABAJAR EN EL SIGUIENTE PERIODO

FIRMA COLABORADOR: _____

FIRMA JEFE INMEDIATO: _____

- OTROS FORMATOS

Estos formatos tienen como fin, servir como controles a la ejecución del proceso de evaluación del desempeño:

- **Formato No. 5:** Debe ser diligenciado por el Comité de Evaluación.
- **Formato No. 6:** Deberá ser diligenciado por el funcionario encargado de realizar la evaluación en su área, departamento o servicio, y se remitirá al Comité de Evaluación.

FORMATO No. 5

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO
PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

SERVICIO O DEPENDENCIA	FECHA DE EVALUACIÓN	FECHA CONCERTACIÓN	No. DE FUNCIONARIOS	RESPONSABLE	No. DE CADA TIPO DE FORMATO

HOSPITAL SAN ANDRES DE TUMACO E. S. E
FORMATO No. 6

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
ANÁLISIS DE DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO

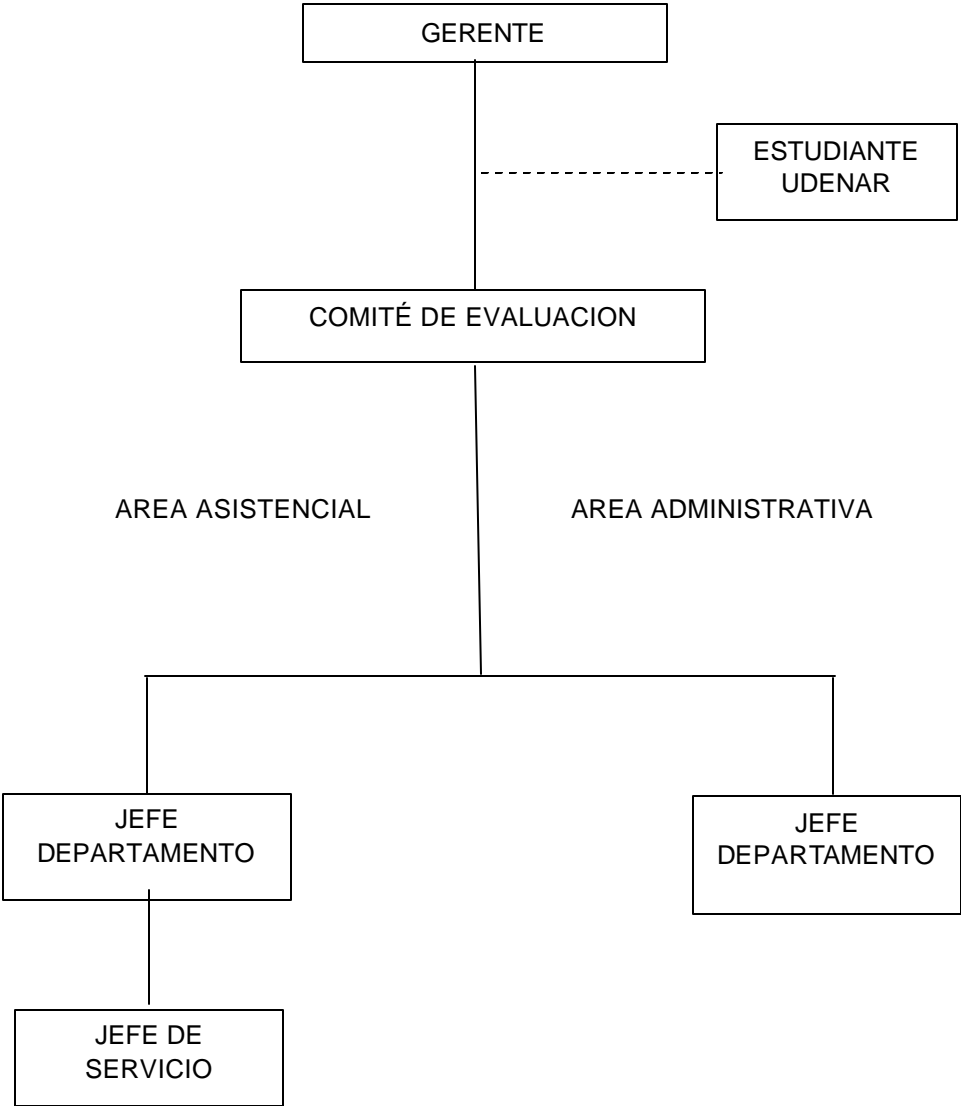
PLANTILLA

SERVICIO O DEPENDENCIA: _____

NOMBRES	FECHA EVALUACIÓN	FECHA Y HORA CONCERTACIÓN	CARGO	CALIFICACIÓN DE FACTORES				
				RESPONSABILIDAD	RELACIONES HUMANAS	INICIATIVA PERSONAL	CAPACIDAD	EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD
			TOTALES					

- **INSTRUCCIONES:** Sume las calificaciones individuales para cada factor y luego divida entre el numero de evaluados para sacar el promedio de cada factor.

4.6.3 Estructura orgánica del programa de evaluación del desempeño. El gráfico muestra cómo se relacionan los diferentes niveles que participan en el programa de valoración del desempeño, incluido el estudiante universitario como un elemento staff dentro de esta estructura.



- **Relaciones:** Las relaciones dentro de esta estructura más que de subordinación son de compromiso y de colaboración para otorgar al proceso de evaluación del desempeño la importancia que se merece dentro del sistema de administración del personal de la institución.

4.6.4 Estructura funcional del programa de evaluación del desempeño del talento humano. En esta parte se determinarán las funciones que desarrollarán cada uno de los miembros del comité de valoración. Estas funciones estarán encaminadas a que las actividades del programa se cumplan eficientemente y las relacionamos con el siguiente manual de funciones:

- CARGO: GERENTE E.S.E

Como cabeza visible de todas las acciones que emprenda el Hospital en la búsqueda del mejoramiento institucional e individual.

- **Objetivo.** Velar por el buen funcionamiento del programa de Evaluación del Desempeño.

- Funciones

- ? Dirigir, controlar y asegurar que en el Hospital San Andrés de Tumaco, se aplique la Evaluación del Desempeño como un proceso de mejoramiento continuo.
- ? Verificar, evaluar y analizar la aplicación sistemática de los procesos de evaluación y su efectividad.
- ? Estudiar, coordinar, evaluar y recomendar al Comité de Evaluación, mejoras y desarrollos a los objetivos, programas, estructuras y procesos de la evaluación del desempeño.
- ? Asignar los recursos económicos, físicos y talento humano que requiera la aplicación de los procesos de evaluación del desempeño y priorizar necesidades.
- ? Evaluar los resultados obtenidos a través del programa de evaluación del desempeño.

- COMITÉ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- **Objetivo.** Ejecutar el programa de Evaluación del Desempeño para el Hospital San Andrés de Tumaco, E. S. E.

- CARGO: SUBGERENTE ADMINISTRATIVO

- **Rol:** Director comité de evaluación del desempeño

- Funciones

? Organizar, dirigir y desarrollar las prácticas y procedimientos profesionales de la Evaluación del Desempeño.

? Organizar y desarrollar las estrategias necesarias de evaluación en lo concerniente a métodos o técnicas, periodicidad, etapas o secuencias.

? Identificar dificultades y limitaciones en aplicaciones de Evaluación del Desempeño.

? Dirigir, controlar y asegurar que el personal con mando aplique la evaluación como un proceso de mejoramiento continuo, mediante un permanente seguimiento y asesoría al personal evaluador.

? Brindar apoyo y organización a todo el personal que este involucrado con el programa.

? Promover y proponer planes, proyectos y estrategias para incentivar al personal por su buen desempeño.

Requisitos

? Capacidad para planear, organizar, ejecutar y controlar el trabajo que se realiza.

? Alta habilidad en la aplicación práctica de los conocimientos profesionales y técnicos. Excelente relaciones interpersonales.

? Capacidad para asignar tareas, coordinarlas, distribuyendo carga de trabajo y responsabilidades.

CARGO: SUBGERENTE CIENTÍFICO

Rol: Agente facilitador de procesos de evaluación y concertación.

Funciones

? Realizar las evaluaciones del desempeño a los siguientes cargos: Médico Especialista, Médico General y Jefes de Unidades de Negocios.

- ? Participar en procesos de concertación con evaluados y evaluadores.
- ? Responder oportuna, ágil y confiablemente las inquietudes, solicitudes e información requerida por el personal en lo referente a la evaluación del desempeño.
- ? Coordinar, evaluar y recomendar mejoras y desarrollo a los objetivos, estructura y procesos de la evaluación del desempeño.

Requisitos

- ? Sensible a los sentimientos de otras personas, maduro entendimiento de los problemas personales.
- ? Excelentes relaciones humanas
- ? Conciliador y convincente

CARGO: PROFESIONAL ESPECIALIZADO AREA DE SALUD

- **Rol:** Capacitador – Socializador

- Funciones

- ? Diseñar talleres para capacitar al personal comprometiéndolo con el proceso de evaluación de desempeño.
- ? Dar inducción a los evaluadores sobre objetivos, procedimientos, ventajas, diligenciamiento de formatos y aplicación de los mismos.
- ? Participar en la fase de concertación entre evaluados y evaluadores cuando así lo determine el comité de evaluación.
- ? Responder oportuna, ágil y confiablemente las inquietudes, solicitudes e información requerida por el personal en lo referente a la evaluación del desempeño.

Requisitos

- ? Facilidad en la comunicación oral y escrita.
- ? Excelentes relaciones interpersonales.

- CARGO: JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Rol: Promotor del proceso de evaluación del desempeño.

Funciones

- ? Evaluar al personal de su departamento.
- ? Mantener permanentemente informado al personal del hospital sobre el desarrollo de programa de evaluación del desempeño.
- ? Difundir a través de circulares informativos fecha de inicio, programación de actividades y disposiciones tomadas en lo referente a la valoración del desempeño.
- ? Participar en la fase de concertación y establecimiento de metas cuando el comité así lo disponga.
- ? Responder oportuna, ágil y confiablemente a las inquietudes e informaciones requeridas por el personal de la Institución en lo referente a la evaluación del desempeño.
- ? Colaborar en la coordinación de las diferentes actividades a realizarse.

- Requisitos

- ? Sociabilidad, excelentes relaciones humanas.
- ? Dinámico y oportuno en su trabajo.
- ? Conciliador y convincente

- CARGO. JEFE DE DEPARTAMENTO

- Rol. Evaluador y conciliador

- Funciones

- ? Evaluar el desempeño de los colaboradores a su cargo.
- ? Atender y acatar las disposiciones del comité de evaluación en cuanto a la programación del proceso de evaluación.

? Diligenciar los formatos y entregarlos al comité dentro de la fecha límite establecida.

? Recibir la capacitación para la aplicación de la evaluación del desempeño.

? Participar en el proceso de concertación entre evaluados y evaluadores.

- Requisitos

? Capacidad para obrar con justicia y equidad.

? Excelentes relaciones interpersonales.

? Comprensivo y consecuente.

- CARGO. JEFE DE SERVICIO

- **RoI.** Evaluador y conciliador

- Funciones

? Evaluar el desempeño de los colaboradores a su cargo.

? Atender y acatar las disposiciones del comité de evaluación en cuanto a la programación del proceso de evaluación.

? Diligenciar los formatos y entregarlos al comité dentro de la fecha límite establecida.

? Recibir la capacitación para la aplicación de la evaluación del desempeño.

? Participar en el proceso de concertación entre evaluados y evaluadores.

Requisitos

? Capacidad para obrar con justicia y equidad.

? Excelentes relaciones interpersonales.

? Comprensivo y consecuente.

- CARGO: JEFE DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA

Rol: Secretaria

Funciones

- ? Elaborar la correspondencia.
- ? Organizar y sistematizar la información.
- ? Organizar las reuniones del comité de evaluación.
- ? Elaborar actas de cada reunión del comité.
- ? Responder oportuna, ágil y confiablemente las inquietudes, solicitudes e información requeridas por el personal en lo referente a la evaluación de desempeño.

- Requisitos

- ? Manejo de sistemas.
- ? Excelente relaciones humanas.
- ? Ordenada y oportuna en su trabajo y responsabilidades.

- **RELACIONES:** Dentro del comité las relaciones no son de dependencia y subordinación sino de colaboración entre sus miembros para que el programa se efectúe eficientemente.

4.6.5 Plan operativo. Para el Programa de Evaluación de Desempeño del Talento Humano en el Hospital San Andrés de Tumaco, ESE.

Para explicar como operara el programa se propone la realización de una prueba piloto en los servicios de Pediatría y Gineco - obstetricia a través del siguiente plan.

- ESTRATEGIA

Aplicar la evaluación del desempeño al personal de los servicios de pediatría y ginecología – obstetricia.

- OBJETIVO

Valorar la efectividad del programa antes de su aplicación general.

- METAS

Evaluar a 10 auxiliares de enfermería del servicio de Pediatría.

Evaluar 11 auxiliares de enfermería del servicio de Gineco - obstetricia.

Evaluar 2 enfermeras, jefes de departamento.

- ACTIVIDADES

Aplicación de la primera fase del proceso de evaluación del desempeño laboral, (Diagnóstico laboral).

Aplicación de la segunda fase del proceso de evaluación (Concertación y fijación de metas de mejoramiento y de metas de resultado).

- RESPONSABLES

Enfermera Jefe de Servicio de Pediatría .

Enfermera Jefe de Servicio de Gineco - obstetricia.

Jefe de Departamento de Hospitalización

- FECHA

Indeterminada

- RECURSOS

Talento Humano 2 Enfermeras
 21 Auxiliares de enfermería
 1 Jefe de departamento

- INSTRUMENTOS

21 formatos No.1 (operativos)
2 formatos No.2 (administrativos)

RESULTADOS

Plantilla de evaluaciones realizadas y calificación por factores.
Formatos diligenciados.

4.6.5 Plantilla plan operativo del programa de evaluación de desempeño. Esta plantilla señala como opera el programa de evaluación a partir de la prueba piloto realizada en dos servicios del área asistencial del hospital.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	RECURSOS NECESARIOS

4.6.6 Acciones posteriores. Cumplida la ejecución del Programa de Evaluación en sus tres fases, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Evaluar los resultados

Responsable : Comité de Evaluación
Fecha : Indeterminada
Recursos : Talento Humano: Miembros del Comité
Tecnológicos : Información
Físicos : Instalaciones

- **Objetivo:** Determinar en qué medida se logró o no los objetivos y las razones en caso de que no se hayan logrado.

- Presentar un Informe de los Resultados al Gerente del Hospital

Responsable : Director del Comité de Evaluación.
Fecha : Indeterminada.
Recursos : Talento Humano; Miembros del Comité de Evaluación.
Tecnológicos : Computador.

- RESULTADOS

Tener un informe claro de logros y dificultades en la ejecución del programa.

5. ASPECTO ADMINISTRATIVO

5.1 RECURSOS

5.1.1 Recursos humanos. Para la realización de esta práctica profesional se cuenta con la valiosa colaboración de personal de las áreas asistencial y administrativa del hospital que tuvieron la disponibilidad para contestar la encuesta propuesta. Para el desarrollo de la investigación.

? Personal adscrito al departamento de Talento Humano.

? Ilsy María Díaz

? Isabel Córdoba.

? Además se contó con el invaluable apoyo y asesoría del jefe de departamento de Talento Humano.

? Alberto Douat Ricaurte.

? Asesor de Trabajo: Ximena Ortega

? Investigadora: Mirtha Argenith Correa Benítez

5.1.2 Recursos institucionales

? Hospital San Andrés de Tumaco, E. S. E.

? Universidad de Nariño.

? Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA.

5.2 FUENTES DOCUMENTALES

5.2.1 Fuentes Primarias. Cuestionarios, entrevistas, observaciones, encuesta.

5.2.2 Fuentes Secundarias.

? **Fuentes Internas.** Hospital San Andrés, archivos, hojas de vida, reglamentos, manual de funciones. Manual de procesos.

? **Fuentes Externas.** Para el desarrollo de la investigación se contó con bibliografía suficiente de los temas concernientes con la misma. Parte de este valioso recurso bibliográfico se encuentra en la biblioteca de la Universidad de Nariño de Nariño, extensión Tumaco.

? **Algunos de los títulos consultados:** Administración de Recursos Humanos, Administración de personal, Administración una perspectiva Global, la Administración de personal en el municipio colombiano.

Leyes y decretos que competen a las Empresas Sociales del Estado.

5.3 PRESUPUESTO

**HOSPITAL SAN ANDRÉS DE TUMACO E.S.E.
PRESUPUESTO
Diciembre 15 de 2001**

INGRESOS

Mirtha Argenith Correa Benítez	\$300.000
Total de ingresos	\$300.000

EGRESOS

Transporte y Alimentación	\$ 60.000
Fotocopias	\$ 80.000
Transcripciones	\$100.000
Útiles y papelería	\$ 40.000
Varios e imprevistos	\$ 20.000
Total egresos	\$300.000

**5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA DE GANNT)
Año 2001 – 2002**

ACTIVIDAD	NOVIEMB.				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PROYECTO																												
PRESENTACION AL COMITÉ																												
VISITAS DE OBSERVACION AL HOSPITAL Y CONSULTA BIBLIOGRAFICA																												
REVISION MANUAL DE FUNCIONES ESTRUCTURA ORGANICA																												
REALIZACIÓN ENCUESTA DE ACTITUD																												
DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA PLANTA DE PERSONAL																												
DISEÑO DEL PROGRAMA Y PROCEDIMIENTO PARA SU IMPLEMENTACION																												
FASE DE SENSIBILIZACION																												
EJECUCION DE LA PRUEBA PILOTO																												
VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN																												
ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL																												
PRESENTACIÓN INFORME FINAL																												

6. CONCLUSIONES

De las recomendaciones expresadas en el informe a la Gerencia sobre los resultados de la encuesta de actitud se derivaron acciones inmediatas:

Se dictó un taller coordinado por el Departamento de Recursos Humanos del Hospital y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, sobre servicio al cliente con el objetivo de mejorar la gestión del proceso de atención a los usuarios en todas las dependencias.

Con el taller se logró poner de manifiesto una visión positiva sobre el ejercicio cotidiano de las actividades a través de un enfoque relacionado especialmente con las interacciones humanas y la motivación de los funcionarios.

Se hizo énfasis en la divulgación del conocimiento del manual de funciones para facilitar la creación de un ambiente cordial y respetuoso como base de la cultura organizacional del Hospital.

La aplicación de la prueba piloto del programa de evaluación del desempeño en los servicios de gineco-obstetricia y pediatría se constituyó para el Hospital San Andrés de Tumaco, en un mecanismo de mejoramiento del clima organizacional en la medida en que permitió un acercamiento entre el jefe inmediato y el colaborador facilitando la comunicación.

Unos de los principales logros de esta propuesta fue la aceptación general por parte del personal pues se consideró como una expresión del interés de los directivos de la institución por el bienestar de todos sus colaboradores. De aquí se concluye que la aplicación periódica de un programa formal de evaluación se constituirá en un factor de motivación hacia el logro de mayores estándares de desempeño laboral en el Hospital.

La evaluación del desempeño en su fase de concertación y establecimiento de metas de mejoramiento y metas de resultado permitió el conocimiento de cualidades del ambiente personal de los evaluados y de sus expectativas hacia la empresa y su trabajo; pero también dejó al descubierto deficiencias en planeación, se dificultó el acompañamiento en el proceso de un miembro del comité evaluador y en muchos casos se prolongó demasiado el tiempo requerido durante la fase de concertación.

La prueba piloto aplicada en los servicios de Gineco-Obstetricia y Pediatría dio una calificación promedio de 77 puntos que se ubica según los grados de valoración previstos como BUENO, lo cual creemos corrobora que lo que mas

satisface al personal de sus puestos de trabajo es el tipo de actividades que realizan; esto según los resultados de la encuesta de actitud.

Por ultimo concluimos, a manera de vivencia personal, que en el Hospital San Andrés de Tumaco, ESE, un factor que influye notoriamente para que el ambiente de trabajo se vea afectado negativamente es las malas relaciones interpersonales causadas por el chisme, los rumores y el comadreo; con ello se atenta constantemente contra la honra del compañero de trabajo, deteriora su vida familiar, a la vez que denota indudablemente falta de respeto por la individualidad, una violación al derecho a la intimidad, y finalmente esto se refleja en un clima organizacional poco gratificante.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda que se revise la programación del personal y el plan anual de vacaciones antes de implementar el programa de valoración del desempeño para una mejor coordinación del mismo.

Que mientras se esté ejecutando las diferentes fases del programa de evaluación del desempeño continuamente se realicen controles a las actividades que se estén desarrollando para que el personal evaluador cumpla con los tiempos establecidos y con las labores de acompañamiento por parte del comité de evaluación.

Que el personal evaluador tenga muy presente el formato de descripción de cargo en que se desempeña el colaborador que se está evaluando para emitir un concepto sobre su desempeño real y el plan operativo anual POA, al momento de establecer metas de mejoramiento y de resultado para el evaluado.

Que en la ejecución del programa a nivel general se vincule a un miembro del sindicato al comité de evaluación ya que a parte de su preocupación central por el pago y condiciones de trabajo, los sindicatos tienen gran interés en el desarrollo de los colaboradores (empleados que representan) a través de las experiencias laborales y la capacitación.

Que dos meses después de haberse vinculado un nuevo colaborador a la Institución se evalúe su desempeño con el fin de verificar si durante ese tiempo ha logrado identificarse con su puesto de trabajo o si necesita una mayor cuota de adiestramiento para desarrollar sus habilidades. Así se pueden prevenir males futuros.

Que se haga reconocimiento público a los colaboradores de más alta calificación en los resultados del proceso de evaluación ya que desempeño satisfactorio debe tenerse en cuenta.

Que el jefe de Recursos Humanos haga visitas regulares a los lugares de trabajo para obtener información de primera mano de las personas, sus empleos y sus problemas; esto con el fin de ganar más credibilidad y respeto que necesita para hacer su trabajo más efectivo.

Que la institución procure sistematizar la oficina de Recursos Humanos la cual es necesario para organizar la información existente y para facilitar la recolección de más información útil que dinamice los procesos de toma de decisiones.

Que se incentive el trabajo en grupo como un mecanismo para involucrar a los empleados en las metas principales de la organización e integran a los

empleados. Especialmente entre aquellos departamentos donde existe un alto grado de interdependencia. Por ejemplo recursos Humanos y Finanzas donde se requiere un mayor flujo de información entre las unidades.

Se recomienda la reactivación inmediata del Comité de Bienestar Social, COBISO y la contratación con un delineante para la elaboración del organigrama el cual debe ser instalado en un lugar visible y de libre acceso.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ COLLAZOS, Augusto. La Administración de Personal en el Municipio Colombiano. Segunda edición. Santa Fé de Bogotá: Editorial presencia Ltda. 1984, 296 p.

ANZOLA ROJAS, Javier y GALEANO PEDRAZA, Luis Jairo. Administración de Personal. Santa Fé de Bogotá : UNISUR. Ministerio de Educación Nacional. 1993, 301 p.

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Tomo III. Administración de Personal y Recursos Humanos. México : Mc Graw Hill. Interamericana de México. 1997, 261 p.

COENS, Tom y JENKINS, Mary. ¿Evaluaciones del desempeño? Santa Fé de Bogotá. Grupo Editorial Norma. 1999, 248 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Santa Fé de Bogotá : Mc Graw Hill. 1994, 383 p.

F. STONER, James A; y FREEMAN, R. Edward. Administración. Quinta Edición. México : Prentice Hall. Hispanoamericana, 1994, 781 p.

HUNT JOHN W. La Dirección de Personal en la Empresa. 4 ed. México : Mc Graw Hill de Management. 1996. 362 p.

KOONTZ, Harold y O´ DONNELL, Cyril. Elementos de Administración Moderna. Santa Fé de Bogota : Mc Graw Hill. 1975, 454 p.

LEAL RAMON, David José. Manual de Funciones y Procesos de Administración de Personal. Tercera edición. Santiago de Cali : Litocopias. 1997, 103 p.

MONDY WAYNE. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. México. Prentice Hall. Hispanoamericana. 1997, 374 p.

REYES PONCE, Agustín. El análisis de Puestos. México : Limusa. 1974, 374 p.

ROA MENDOZA, José Israel. Conferencia sobre Gerencia del Recurso Humano. Santa Fé de Bogotá : Centro de Estudios en Ciencias Administrativas y del Ambiente en Salud. 1994, 29 p.

STRAUSS, George y STYLES R. Leonard. Problemas Humanos de la Administración. Santa Fé de Bogotá : Prentice Hall. Hispanoamericana. 1997, 426 p.

WRATHER William B. y DAVIS Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3 ed. Bogotá : Mc Graw Hill. 1998, 376 p.

Anexos

Anexo A. Encuesta.

- OBJETIVO

Conocer su punto de vista en relación con su empresa y su trabajo, lo que nos será de utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, así como para explicar el por qué de muchas cosas que quizás por falta de comunicación adecuada, pueden parecer inconvenientes sin serlo en realidad.

Esta encuesta va dirigida a los colaboradores de las áreas asistencial y administrativa del hospital San Andrés de Tumaco.

Responsable de la encuesta: MIRTHA ARGENITH CORREA

DIA: _____ MES: _____ SEXO: M _____ F _____

TIEMPO DE LABORES EN LA EMPRESA: _____

1. Se considera satisfecho de trabajar en el Hospital San Andrés de Tumaco ESE?
 - a) No.
 - b) Me satisface mucho trabajar aquí.
 - c) Como en cualquiera otra empresa.
 - d) Me cambiaría si pudiera.

2. Cómo se encuentra en su puesto de trabajo?
 - a) No me gusta.
 - b) Me parece bien.
 - c) No me satisface del todo.
 - d) Me agrada mucho.

3. Qué es lo que mas le satisface de su trabajo en esta empresa?

- a) El sueldo que recibe.
- b) El tipo de trabajo que realiza.
- c) La forma en que es tratado.
- d) Las posibilidades de progreso.
- e) Ninguna de estas circunstancias.
- f) No responde.

4. Considera usted que conoce bien su situación en la organización de la empresa?

- a) Solo en su departamento.
- b) En toda su división o área.
- c) Puede localizarla dentro de toda la estructura de la empresa.
- d) No conoce bien siquiera las obligaciones y funciones de su propio trabajo.
- e) No responde.

5. Considera que se le ha entrenado para su trabajo?

- a) No he recibido ningún adiestramiento.
- b) El adiestramiento ha sido regular.
- c) Me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito.
- d) Mi adiestramiento fue bueno pero incompleto.
- e) No responde.

6. Considera usted que el ambiente de trabajo es:

- a) Muy amistoso.
- b) De grande y constante fricción.
- c) Bueno pero podría ser mejor.
- d) Malo, pero tolerable.

7. Considera usted que la empresa tiene informados a los trabajadores de los aspectos que les interesa?

- a) No, de casi nada nos informan.
- b) Si, hay una magnifica comunicación.
- c) Aunque se nos informa de lo que directamente nos concierne hay muchos aspectos de los que deseáramos estar informados.
- d) La información es muy escasa.

8. Cómo considera la disciplina en su Departamento?

- a) Es muy pobre.
- b) Es muy buena y espontánea.
- c) Es buena, pero solo se mantiene bajo amenazas.
- d) Es regular.

9. Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de su personal?

- a) Definitivamente no.
- b) No creo que se interese gran cosa.
- c) Lo necesario.
- d) Siempre he recibido pruebas de su gran interés.

10. Cómo considera usted las reglas y medidas de higiene y seguridad?

- a) Pésimas.
- b) Simplemente buenas.
- c) Buenas pero podrían mejorarse.
- d) Muy buenas.

11. A quien puede responsabilizarse de la falta de comprensión que pueda existir entre la empresa y el personal?

- a) A los trabajadores.
- b) A los jefes inmediatos.
- c) A la alta Gerencia.
- d) A los sistemas establecidos.
- e) No responde.

12. Conoce usted bien las políticas de personal?

- a) Las desconozco totalmente.
- b) Las conozco perfectamente y nos han sido bien explicadas y comentadas.
- c) Solo las muy evidentes y de aplicación constante.
- d) Conozco la mayoría, pero tengo dudas sobre varios aspectos.
- e) No responde.

13. Considera usted que existen favoritismo en su Departamento?

- a) Si, muchos.
- b) Absolutamente ninguno, se trata a todos por igual.

- c) Con algunos empleados si.
- d) Existe una marcada tendencia a tratar de forma distante a los empleados.
- e) No responde.

14. Sus quejas han sido.

- a) Siempre resueltas con justicia.
- b) Siempre desechadas, olvidadas o mal resueltas.
- c) Tomadas en cuenta, pero no resueltas como lo creería justo.
- d) Resueltas frecuentemente con errores.
- e) No responde.

15. Considera que su jefe inmediato?

- a) No sabe mandar.
- b) Es muy buen jefe.
- c) No es del todo malo.
- d) Es el mejor jefe que conozco.
- e) No responde.

16. Considera justo (s) a su jefe (s)?

- a) Ciertamente no.
- b) En algunos casos sí, pero no en la mayoría.
- c) Considero que obran con justicia.
- d) Siempre y en todo he recibido trato justo.
- e) No responde.

17. Su jefe lo ha regañado en presencia de otros?

- a) Frecuentemente.
- b) Siempre.
- c) Nunca.
- d) De vez en cuando.

18. Considera que su jefe:

- a) Se interesa verdaderamente por sus problemas.
- b) No muestra ningún interés por ellos.
- c) Muestra interés solo si su problema afecta a la empresa.
- d) Muestra interés, pero es atraído por los problemas teóricos.
- e) No responde.

19. Considera usted que su jefe inmediato esta:

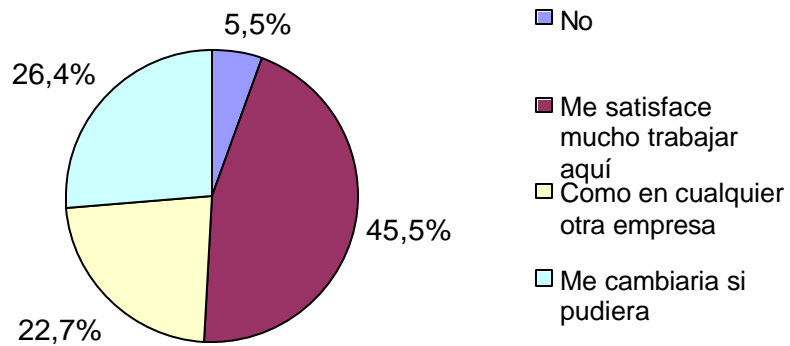
- a) Muy bien capacitado.
- b) No sirve para su puesto.
- c) Esta capacitado pero tiene fallas de mucha importancia.
- d) Posee la capacitación meramente indispensable.
- e) No responde.

Anexo B. Análisis cuantitativo

- SATISFACCIÓN POR TRABAJAR EN EL HOSPITAL SAN ANDRÉS DE TUMACO

No	5.5 %
Me satisface mucho trabajar aquí	45.5 %
Como en cualquier otra empresa	22.7 %
Me cambiaría si pudiera	26.4 %

- Satisfacción por trabajar en el Hospital San Andrés de Tumaco

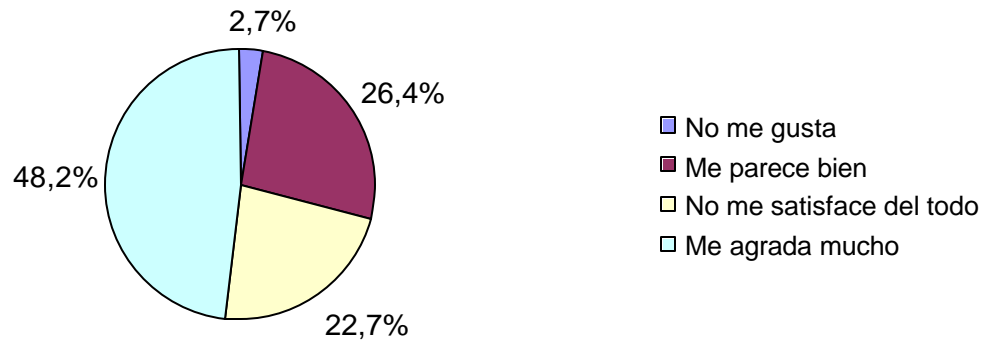


- El 5.5 % Responde que no se siente satisfecho de trabajar en el Hospital.
- El 45.5 % Responde que le satisface mucho.
- El 22.7 % Responde como en cualquier otra empresa.
- El 26.4 % Responde que se cambiaría si pudiera.

- COMO SE ENCUENTRA EN SU PUESTO DE TRABAJO

No me gusta	2.7 %
Me parece bien	26.4 %
No me satisface del todo	22.7 %
Me agrada mucho	48.2 %

- Como se encuentra en su puesto de trabajo

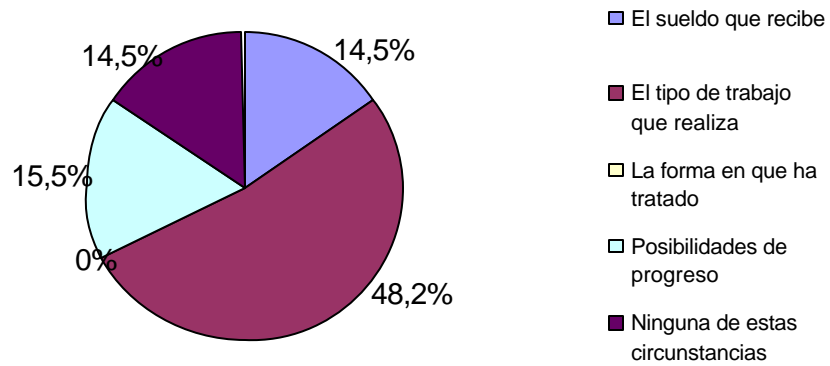


- El 2.7 % Afirma que no le gusta su punto de trabajo.
- El 26.4 % Afirma que le parece bien.
- El 27.7 % Afirma que no le satisface del todo.
- El 48.2 % Afirma que le agrada mucho.

- LO QUE MAS SATISFACE DEL TRABAJO

El sueldo que recibe	14.5 %
El tipo de trabajo que realiza	48.2 %
La forma en que es tratado	0 %
Posibilidades de progreso	15.5 %
Ninguna de estas circunstancias	14.5 %

- Lo que más satisface del trabajo.

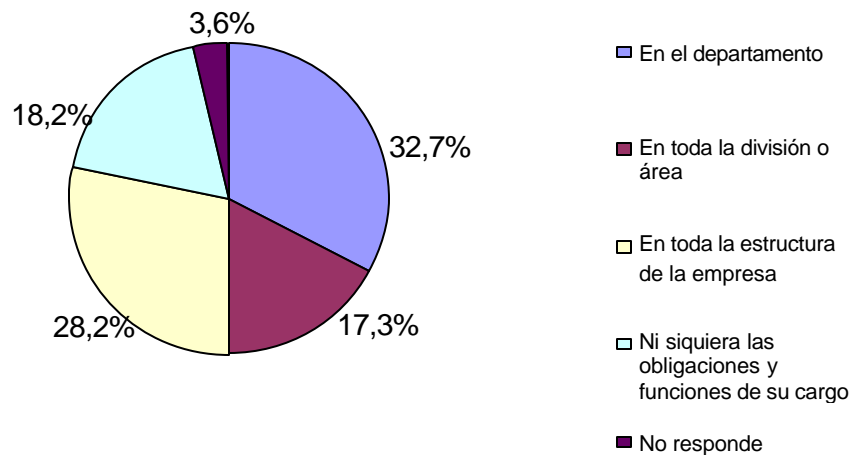


- El 14.5 % Responde que el sueldo que recibe es lo que mas le satisface.
- El 48.2 % Responde que es el tipo de trabajo que realiza.
- El 15.5 % Responde que las posibilidades de progreso.
- El 14.5 % Responde que ninguna de estas circunstancias.

- SITUACION DE LA ORGANIZACION

En el Departamento	32.7 %
En toda la división o área	17.3 %
En toda la estructura de la empresa	28.2 %
Ni siquiera las obligaciones y funciones de su cargo	18.2 %
No responde	3.6 %

- Situación de la organización.

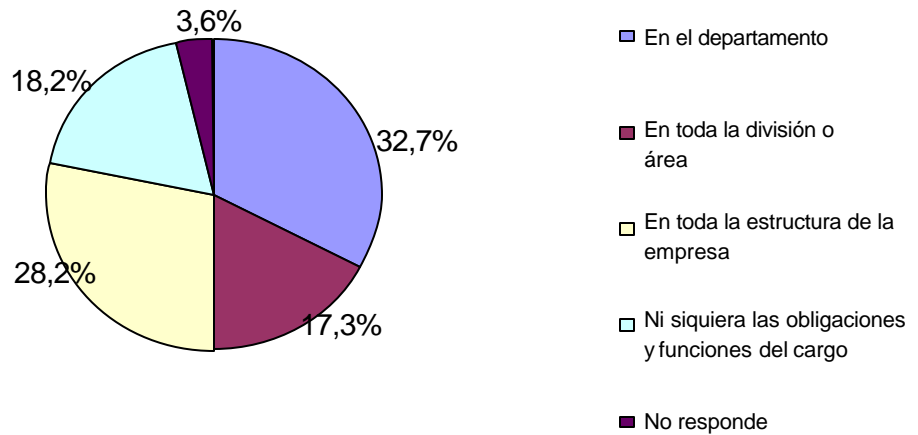


- El 32.7 % Dice que conoce su situación en su departamento.
- El 17.3 % Dice que en toda su dimensión o área.
- El 28.2 % Dice que en toda la estructura de la empresa.
- El 18.2 % Dice que no conoce siquiera las obligaciones y funciones de su puesto de trabajo.
- El 3.6 % No responde.

ENTRENAMIENTO

Ningún adiestramiento	19.1 %
Adiestramiento regular	23.6 %
Excelente adiestramiento en todo lo necesario	22.7 %
Adiestramiento bueno pero incompleto	22.7 %
No responde	11.8 %

- Entrenamiento.

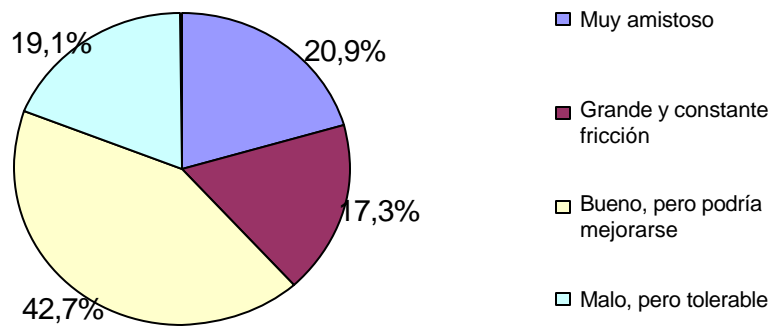


- EL 19 % Afirma no haber recordado ningún entrenamiento.
- El 23.6 % Afirma que su entrenamiento ha sido regular.
- El 22.7 % Afirma haber tenido excelente entrenamiento en todo lo necesario.
- El 22.7 % Afirma que su Adiestramiento ha sido bueno pero incompleto.
- El 11.8 % No responde.

- AMBIENTE DE TRABAJO

Muy amistoso	20.9 %
Grande y constante fricción	17.3 %
Bueno, pero podría mejorarse	42.7 %
Malo, pero tolerable	19.1 %

- Ambiente de trabajo

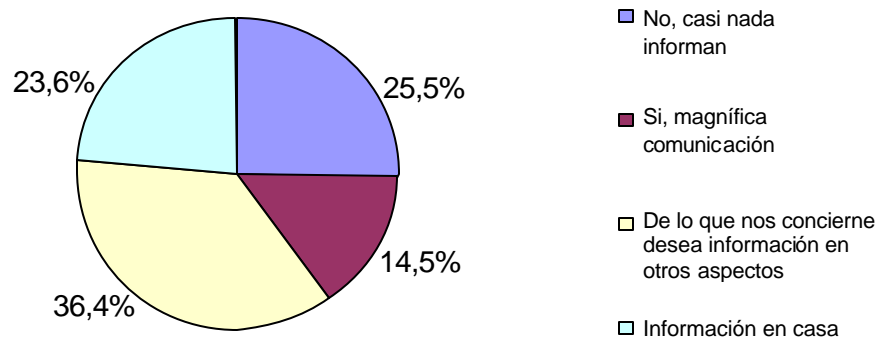


- El 20.9 % Considera que el ambiente de trabajo es muy amistoso.
- El 17.3 % Considera que es de grande y constante fricción.
- El 42.7 % Considera que es bueno pero podría mejorar.
- El 19.1 % Considera que es malo, pero tolerable.

- INFORMACION DE LOS COLABORADORES

No, casi nada informan	25.5 %
Si, magnifica comunicaci3n	14.5 %
De lo no concierne, sea mas informaci3n en otros aspectos	36.4 %
Informaci3n escasa	23.6 %

- Informaci3n de los colaboradores.

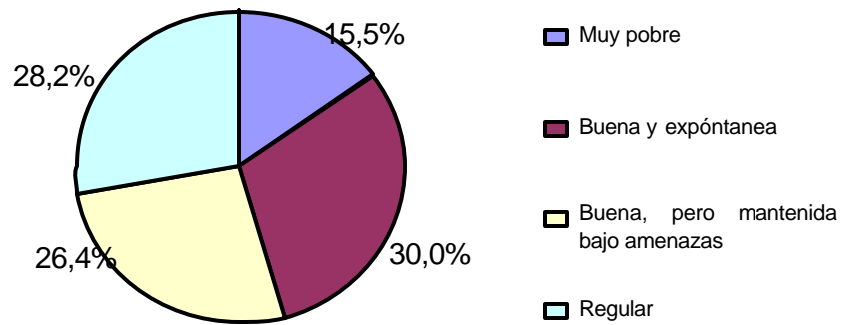


- El 25.5 % Considera que no, de casi nada se le informa.
- El 14.5 % Considera existe una magnifica comunicaci3n.
- El 36.4 % Considera que se le informa de lo que le concierne, pero desearía más informaci3n en otros aspectos.
- El 23.6 % Considera que la informaci3n es muy escasa.

- DISCIPLINA EN LOS DEPARTAMENTOS

Muy pobre	15.5 %
Buena y espontánea	30 %
Buena pero mantenida bajo amenazas	26.4 %
Regular	28.2 %

- Disciplina en los departamentos.



- El 15.5 % Responde que la disciplina es muy pobre.

- El 30 % Responde que la disciplina en su departamento es buena y espontánea.

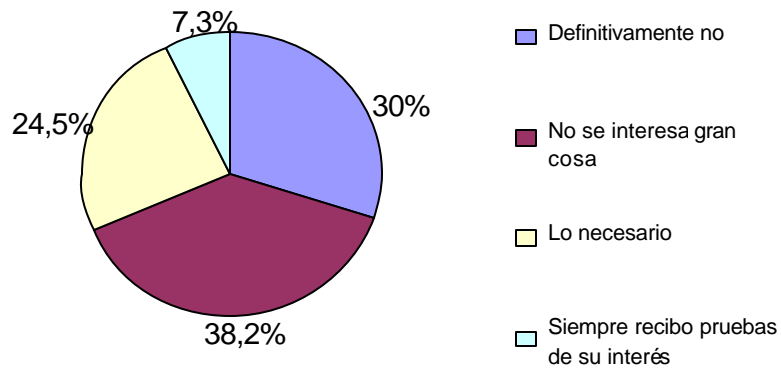
- El 26.4 % Responde que es buena, pero mantenida bajo amenazas.

- El 28.2 % Responde que es regular.

- INTERES POR EL BIENESTAR DEL PERSONAL

Definitivamente no	30.0 %
No se interesa, gran cosa	38.2 %
Lo necesario	24.5 %
Siempre recibo pruebas de su gran interés	7.3 %

- Interés por el bienestar del personal



- El 30 % Considera que la empresa definitivamente no se interesa por el bienestar del personal.

- El 38.2 % Considera que no se interesa, gran cosa.

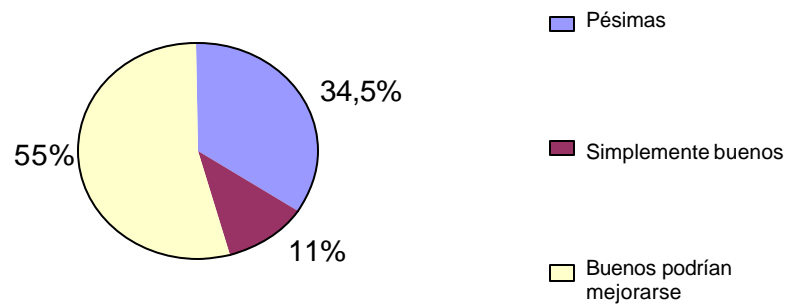
- El 24.5 % Considera que se interesa lo necesario.

- El 7.3 % Considera que siempre ha recibido muestras de su gran interés.

- REGLAS Y MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Pésimas	34.5 %
Simplemente buenas	11 %
Buenas pero podrían mejorar	55 %
Muy buenas	0

- Reglas y medidas de higiene y seguridad.



- El 34.5 % Afirma que las reglas y medidas de higiene y seguridad son pésimas.

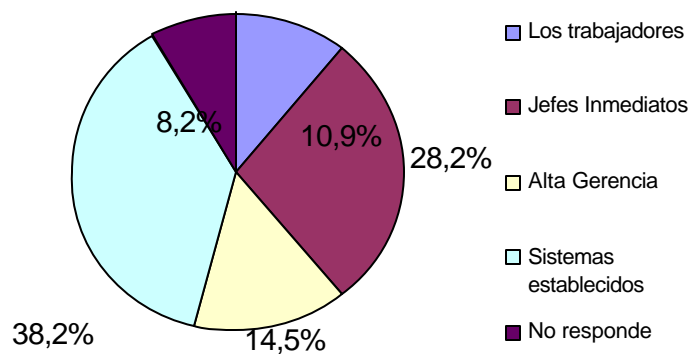
- El 11 % Afirma que son simplemente buenas.

- El 55 % Afirma que son buenas pero podrían mejorarse.

- FALTA DE COMPRENSIÓN PERSONAL – EMPRESA

Los trabajadores	10.9 %
Jefes inmediatos	28.2 %
Alta gerencia	14.5 %
Sistemas establecidos	38.2 %
No responde	8.2 %

Figura 11. Falta de comprensión personal – empresa

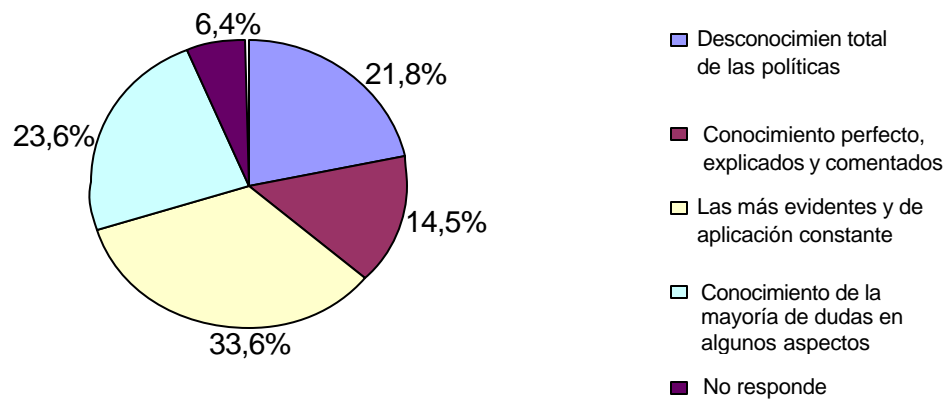


- El 10.9 % Considera que los trabajadores son los responsables de la falta de comprensión que pueda existir entre la empresa y el personal.
- El 28.2 % Considera responsables a los jefes inmediatos.
- El 14.5 % Considera responsable a la alta gerencia.
- El 38.5 % Considera responsable a los sistemas establecidos.
- El 8.2 % No responde.

- POLÍTICAS DE PERSONAL

Desconocimiento total de las políticas	21.8 %
Conocimiento perfecto, explicadas y comentadas	14.5 %
Las más evidentes y de aplicación constante	33.6 %
Conocimiento de la mayoría, dudas en algunos aspectos	23.6 %
No responde	6.4 %

- **Figura 12. Políticas de personal**

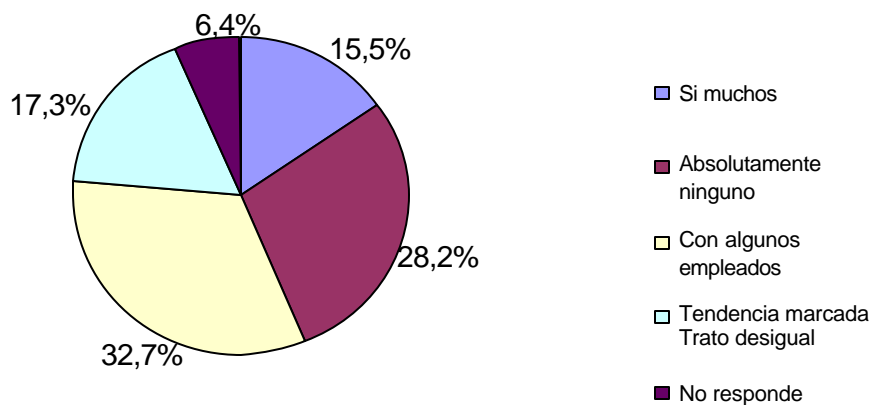


- El 21.8 % Afirma desconocer totalmente las políticas del personal.
- El 14.5 % Afirma que las conoce perfectamente y le han sido bien explicadas y comentadas.
- El 33.6 % Afirma que solo conocen las mas evidentes y de aplicación constante.
- El 23.6 % Afirma que conoce la mayoría, pero tienen dudas sobre algunos Aspectos.

- FAVORITISMOS EN DEPARTAMENTOS

Si, muchos	15.5 %
Absolutamente ninguno	28.2 %
Con algunos empleados	32.7 %
Tendencia marcada al trato desigual	17.3 %
No responde	6.4 %

- **Figura 13. Favoritismos en departamentos**

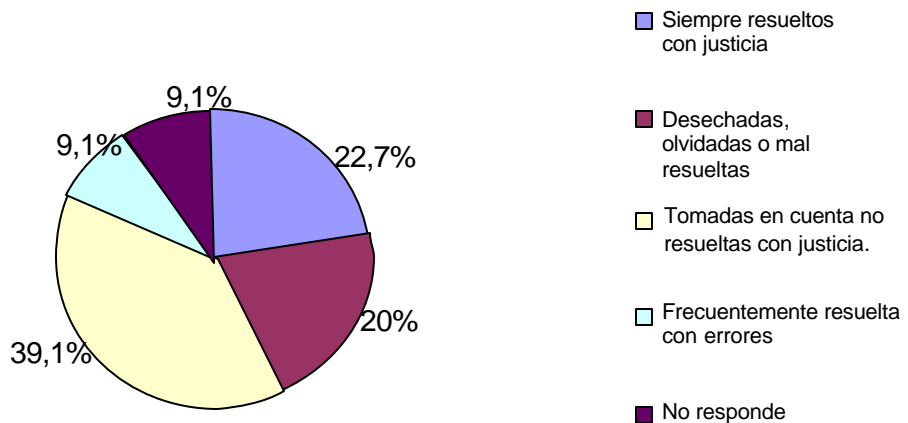


- El 15.5 % Responde que existen muchos favoritismo en su departamento.
- El 28.2 % Responde que absolutamente ninguno, se trata a todos por igual.
- El 32.7 % Responde que con algunos empleados hay favoritismo.
- El 17.3 % Responde que existe una marcada tendencia a tratar de forma distinta a los empleados.
- El 6.4 % No responde.

- SUS QUEJAS HAN SIDO

Siempre resueltas con justicia	22.7 %
Desechadas, olvidadas o mal resueltas	20 %
Tomadas en cuenta, no resueltas con justicia	39.1 %
Frecuentemente resueltas con errores	9.1 %
No responde	9.1 %

- Sus quejas han sido.



- El 20 % Considera que han sido desechadas, olvidadas o mal resueltas.

- El 39.1 % Considera que han sido tomadas en cuenta, pero no resueltas como lo creería justo.

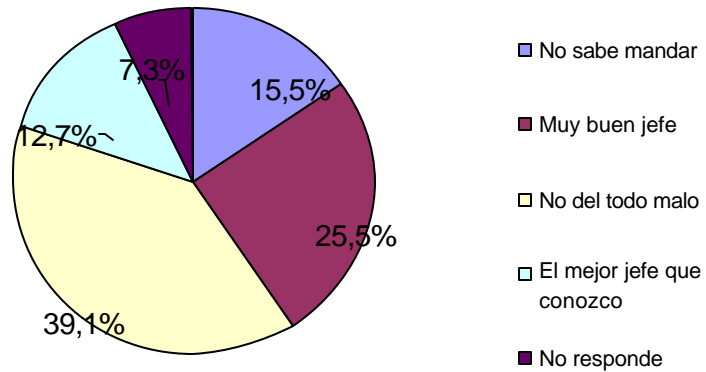
- El 9.1 % Considera que han sido frecuentemente resueltas con errores.

- El 9.1 % No responde.

- SU JEFE INMEDIATO

No sabe mandar	15.5 %
Muy buen jefe	25.5 %
No del todo malo	39.1 %
El mejor jefe que conozco	12.7 %
No responde	7.3 %

- Su jefe inmediato.

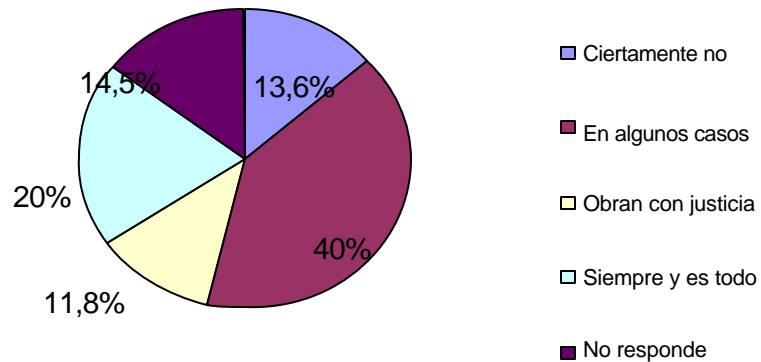


- El 15.5 % Afirma que su jefe inmediato no sabe mandar.
- El 25.5 % Afirma que es un muy buen jefe.
- El 39.1 % Afirma que no es del todo malo.
- El 12.7 % Afirma que es el mejor jefe que conoce.
- El 7.3 % No responde.

- CONSIDERA JUSTO (S) A SU JEFE (S)

Ciertamente no	13.6 %
En algunos casos	40 %
Obran con justicia	11.8 %
Siempre y en todo	20 %
No responde	14.5 %

- Considera justo (s) a su jefe (s)

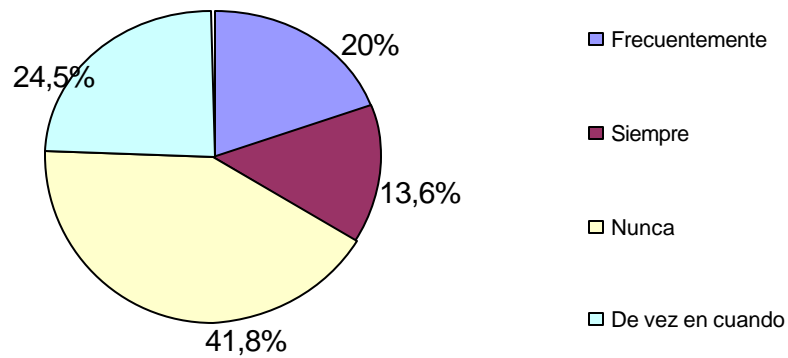


- El 13.6 % Responde que no considera justo a su jefe.
- El 40 % Responde que en algunos casos, no en la mayoría.
- El 11.8 % Responde que obran con justicia.
- El 20 % Responde que siempre en todo ha recibido trato justo.
- El 14.5 % No responde.

- SU JEFE LO REGAÑA EN PRESENCIA DE OTROS?

Frecuentemente	20 %
Siempre	13.6 %
Nunca	41.8 %
De vez en cuando	24.5 %

- Su jefe lo regaña en presencia de otros?.



- El 20 % Afirma que frecuentemente su jefe lo ha regañado en presencia de otros.

- El 13.6 % Afirma que siempre.

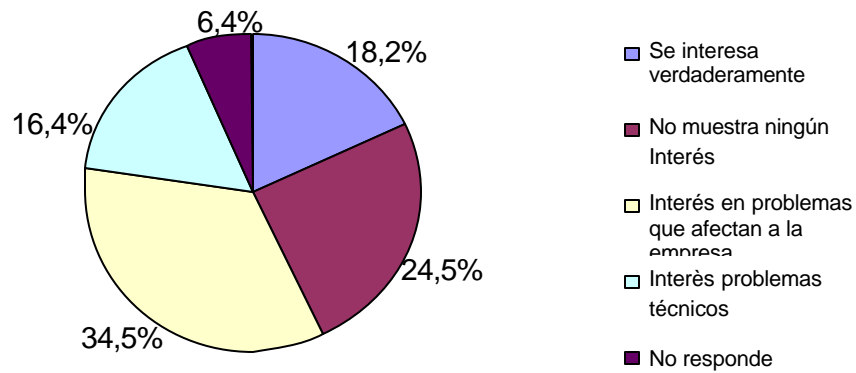
- El 41.8 % Afirma que nunca.

- El 24.5 % Afirma que de vez en cuando.

- SU JEFE SE INTERESA EN SUS PROBLEMAS?

Se interesa verdaderamente	18.2 %
No demuestra ningún interés	24.5 %
Interés a problemas que afectan a la empresa	34.5 %
Interés problemas técnicos	16.4 %
No responde	6.4 %

- Su jefe se interesa en sus problemas?.

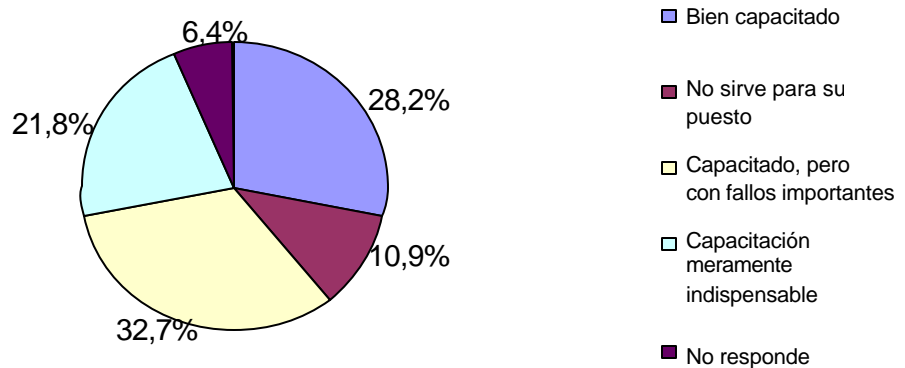


- El 18.2 % Considera que su jefe se interesa verdaderamente en sus problemas.
- El 24.5 % Considera que no muestran ningún interés.
- El 34.5 % Considera que solo se interesa en problemas que afectan a la empresa.
- El 16.4% Considera que muestra interés pero es atraído por los problemas técnicos.
- El 6.4 % No responde.

- CAPACITACION DE SU JEFE

Bien capacitado	28.2 %
No sirve para su puesto	10.9 %
Capacitado, pero con fallas importantes	32.7 %
Capacitación meramente indispensable	21.8 %
No responde	6.4 %

- Capacitación de su jefe



- El 28.2 % Opina que su jefe esta muy bien capacitado.
- El 10.9 % Opina que su jefe no sirve para el puesto.
- El 32.7 % Opina que esta capacitado pero tiene fallas de mucha importancia.
- El 21.8 % Opina que su jefe tiene la capacitación meramente indispensable.
- El 6.4 % No responde.