

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

1. INTRODUCCIÓN.

El estudio del factor humano en las organizaciones a partir del aumento del grado de competitividad y globalización propia del mercado actual, es importante y necesario a realizarse en la organización de empresas.

El personal es el elemento más importante que tiene una organización y su efectiva administración es la clave de su éxito; ese éxito es más probable de lograr si las políticas, los procedimientos y la organización de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos.

La evolución de las tareas debido a la complejidad de la tecnología y la interrelación de las personas, ocasiona, que las organizaciones realicen cada cierto tiempo una evaluación del desempeño y adelantarse en lo posible a los cambios que puedan influenciarlos.

Actualmente El Hospital Universitario San Juan de Dios desarrolla sus actividades con una visión única de cumplir las políticas de salud, en la ciudad de Tarija, en la cuál no considera, la importancia que tiene el personal de la Organización, aspecto fundamental en la prestación de servicios, que permitirá a la Institución contar con un sistema de administración de personal, para una modernización de su gestión.

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de las persona, la evaluación del rendimiento de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización pueden hacerse mediante enfoques que reciben diferentes denominaciones, como ser: evaluación del

desempeño, del merito, de los empleados, informes del progreso, evaluación de la eficiencia funcional etc.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La administración de personal, constituye una base fundamental cuya aplicación, concurre al éxito de la gestión empresarial, de ahí la importancia de su estudio. Se tiene que aplicar esta herramienta fundamental, a fin de conseguir de las personas que trabajan en la organización, una participación activa y consciente que se materialice en la cooperación ya que sin ella no puede haber eficiencia.

Siendo el objetivo de la evaluación proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el personal desarrolle sus funciones en el puesto. Debido a que la organización debe alcanzar niveles de eficiencia y eficacia, decidiendo que quiere lograrse en ella y que acciones o medios son necesarios para alcanzarlos, Por tanto es necesario que se de la debida importancia al desempeño del personal.

El diseño de un sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con niveles de medición o estándares completamente verificables. Que permitan planificar, organizar, dirigir y controlar al recurso más singular y conflictivo, considerando los diversos factores que determinan su accionar como son; educación, desarrollo, habilidades, entrenamiento, aspiraciones etc., para alcanzar objetivos y al mismo tiempo garantizar un tratamiento justo y equitativo a todas las personas en todas las situaciones.

De acuerdo al análisis realizado en el Hospital Universitario San Juan de Dios, se ha observado, que el grado de efectividad con el que opera no está íntimamente relacionado a la eficiencia.

El problema del desarrollo de tareas por el personal, implica la ejecución rutinaria con una falta de coordinación de las actividades entre los distintos departamentos,

determinando que estos no cooperen y realicen esfuerzos máximos con el objeto de alcanzar metas comunes.

El problema central en el Hospital Universitario San Juan de Dios, radica en la falta de un sistema de evaluación de desempeño, con un criterio administrativo, actualmente tiene un sistema complicado, que a veces puede conducir a confusión o generar disconformidad y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Otro problema que representa una marcada importancia, es que no existe un fortalecimiento en el área de personal y de capacitación. Así mismo existe un deterioro en las relaciones laborales y en el clima laboral.

Se hace necesario, que en el Hospital Universitario San Juan de Dios, diseñar un sistema de evaluación del desempeño, que determine las bases organizativas y humanas para desarrollar e implementar una política de personal, que este orientado a optimizar, mejorar y sostener los servicios de la Institución.

Por tanto el estudio se realizará en El Hospital Universitario San Juan de Dios, desarrollando la evaluación del desempeño, entrenamiento y desarrollo gerencial de la fuerza de trabajo, con programas especiales que serán diseñados para mejorar e incrementar la participación, el compromiso y la productividad del personal.

De lo expuesto, se plantea el problema de la siguiente manera:

¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño de funciones del personal en el Hospital Universitario San Juan de Dios que ocasionan problemas, para desarrollar actividades orientados a optimizar, mejorar y sostener, la prestación de servicios de salud?

3. HIPÓTESIS

“Las mediciones objetivas y prácticas del desempeño del personal en el Hospital Universitario San Juan de Dios, permiten optimizar la prestación de servicios de salud.”

3.1. Definición de variables

Sujeto de Investigación: Personal del Hospital Universitario San Juan de Dios

3.2. Variable independiente

Mediciones objetivas y prácticas

3.3. Variable dependiente

Optimizar la prestación de servicios de salud

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Determinar normas y estándares de evaluación del desempeño, que permita la optimización de la prestación de servicios, por parte del personal en el Hospital Universitario San Juan de Dios.

4.2. Objetivos específicos

- ◆ Identificar las características de la actual administración de personal.
- ◆ Identificar y describir la evaluación del desempeño que se realiza en el Hospital Universitario San Juan de Dios.

- ◆ Determinar instrumentos de la evaluación del desempeño del personal, para mejorar la calidad de los servicios de salud.
- ◆ Desarrollar políticas de compensación, promoción, transferencia y separación basado en la evaluación del desempeño.
- ◆ Desarrollar un sistema de información sobre el análisis de puesto y su desempeño del personal

5. ALCANCE

5.1. Alcance Espacial

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en El Hospital Universitario San Juan de Dios en el área administrativa, aplicada al personal.

5.2. Alcance Temporal

El estudio realizado tuvo como base a la gestión 2006, extendiéndose su análisis hasta 2008

6. METODOLOGIA

Se hizo uso de distintos métodos de investigación entre ellos se usó el método histórico que permitió establecer un análisis del comportamiento de distintas variables a estudiar. También se uso métodos de recolección de información primaria o secundaria que permitió organizar, analizar y establecer relaciones verificables haciendo uso de los métodos inductivo – deductivo, el método de la observación directa, la técnica de la entrevista y cuestionarios.

El trabajo consta de tres cuerpos: Un marco teórico conceptual, que se efectuó sobre la base de una investigación bibliográfica, sobre el tema estudiado. Para la obtención de las fuentes secundarias, se recurrió a información proveniente principalmente de libros en la materia.

Un segundo cuerpo de trabajo está constituido por el diagnóstico, para determinar las variables de administración de personal. Las fuentes a consultar fueron primarias, como ser, registros, estadísticas de Salud, utilizando las técnicas de entrevista, observación, cuestionario etc.

Finalmente, sobre la base de la identificación de la incidencia que tiene cada una de las variables de la administración de personal, se propuso un Sistema de Evaluación del Desempeño, utilizando el método deductivo, partiendo de la información obtenida en el trabajo de marco práctico, lo que permitió llegar a proposiciones propias para el Servicio, apoyada en las conclusiones del diagnóstico y reforzado por las recomendaciones que se realizan para su mejor aplicación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. ADMINISTRACIÓN

Según Koonz y O' Donnel la Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Asimismo Guzmán Valdivia la define como la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Por ultimo la administración es definida como la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Cada una de las anteriores definiciones, analizadas con detalle, permitirá comprender la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Las mismas son válidas para toda clase de administración (Privada, Pública, Mixta etc.), y para todo tipo de organización (industrial, comercial o de servicio etc.)

1.2. SALUD, HOSPITAL Y ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

De acuerdo con la Constitución Política del Estado, la salud es un derecho básico, por lo tanto, recae en él la responsabilidad de protegerla y promoverla. Sin embargo, la salud tiene dos dimensiones:

- Es un bien colectivo y como tal se constituye en fundamento del desarrollo sostenible

- Es un bien individual, puesto que su ausencia hace imposible que una persona asuma obligaciones y compromisos, al mismo tiempo que la priva de una vida plena.

“La salud es una de las condiciones más importantes de la vida humana y un componente fundamental de las posibilidades humanas que tenemos motivos para valorar. Ninguna concepción de la justicia social que acepte la necesidad de una distribución equitativa y de una formación eficiente de las posibilidades humanas puede ignorar el papel de la salud en la vida humana y en las oportunidades de las personas para alcanzar una vida sana, sin enfermedades y sufrimientos evitables ni mortalidad prematura. La equidad en la realización y distribución de la salud queda así incorporada y formando parte integral de un concepto más amplio de la justicia a¹

Determinante de la Salud

Actualmente se sabe que existen diversos factores asociados a la salud y a la enfermedad; el concepto de *determinantes de la salud* se refiere a los factores básicos e influencias que definen la salud de individuos y comunidades. Se han planteado nueve determinantes de la salud y el bienestar, que son:

- Ingreso y estatus social
- Red de apoyo social
- Educación
- Condiciones laborales
- Medioambiente físico
- Biología y genética

¹ Lenin Sáenz J. Adm. de Servicios Salud Primera Edición Universidad San José, Costa Rica Pág. 73

- Prácticas saludables
- Desarrollo de salud infantil
- Servicios de salud.

De estas determinantes sólo cuatro pueden ser intervenidos directamente por el Sector Salud y las demás pueden influirse mediante acciones de coordinación con otros sectores sociales como con sectores industriales o económicos, en una estrategia intersectorial que genere y refleje la capacidad rectora del Ministerio de Salud y Deportes en el ámbito.

Definición del Hospital

En informe del comité de Expertos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en organización de la asistencia médica, el hospital se define como:

“Parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva y cuyos servicios irradian hasta el ámbito familiar; el hospital es también un centro de formación de personal médico sanitario y de investigación biosocial”²

Administración del Servicio de Salud

Para satisfacer las necesidades de salud de una población, se requiere una adecuada producción de servicios de promoción de la salud, prevención, recuperación y rehabilitación de la enfermedad. Para lograr esta producción con los recursos disponibles, se necesita obtener de ellos un rendimiento máximo y adecuado cumplimiento de objetivos, de tal manera que reduzcan, efectivamente los riesgos de enfermedad y muerte de la población. Esto exige una cuidadosa planificación.

² Lenin Sáenz Jiménez Administración de Servicios de Salud Primera Edición, Universidad Estatal a distancia San José, Costa Rica 1998, Pág. 377

La administración se encarga de definir a que problemas se dará prioridad para su solución, que técnicas son adecuadas para resolverlos, que recursos son necesarios para estas técnicas y cual es la mejor para organizarlos; Se define cuales y cuantas actividades serán requeridas por las técnicas seleccionadas, se estima la cantidad de recursos necesarios para ejecutar las actividades.

Por lo tanto, la administración del servicio de salud, se encarga de la planificación, organización, dirección, evaluación y control de todos los aspectos relacionados con la salud.

1.3 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1.3.1. Introducción a la Administración de Personal

La administración de Personal, ha tenido como misión, la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir, optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento.

Los elementos básicos que constituyen el sistema de la administración de personal, corresponden a los que se localiza dentro del Proceso Administrativo: *planeación, organización, coordinación, dirección y control*.

Según Stonner y Wankel Administración de personal:

*“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”*³

³ Stonner y Wankel, Administración de Personal Editorial Prentice Hall 2002, Pag. 47

Para William B. Werther la administración de recursos humanos:

*“La administración de recursos humanos es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan y evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivos es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva”*⁴

1.3.2. Importancia de la Administración de Personal

Estableciendo la importancia de la Administración de Personal donde:

“La labor fundamental de todo administrador, de todo gerente, es crear un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupo en el menor tiempo. Como gerentes, todos estamos buscando mantener un medio ambiente adecuado que permita una acción eficaz de grupo para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas establecidas”

El contexto de la Administración de Personal es complejo y cambiante al mismo tiempo. La primera característica de este contexto es la complejidad, pues la manera como se relacionan entre si las personas y las organizaciones, para realizar la tarea organizacional que varía de una organización a otra. La segunda característica es el cambio, donde el mundo está pasando por grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, legales, culturales y demográficas, los cuales son cada vez más rápidos e imprevisibles. Las organizaciones no pueden seguir el ritmo de esas transformaciones y en ocasiones tardan mucho en incorporarlas a su comportamiento y a su estructura organizacional.

⁴ Werther William B. La Administración de Recursos Humanos Editorial Mc. Graw – Hill año 2005, Pág. 63

La administración de Personal se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones, más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la Administración de Personal

Los temas tratados por la Administración de Personal se refieren a aspectos internos de la organización tales como:

- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación de cargos
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Plan de carreras
- Plan de beneficios sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad
- Otras.

La importancia de la Administración de Personal se deriva de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

La principal importancia es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Las herramientas de la Administración de Personal incluyen tanto las utilizadas para vincular el desempeño individual, con los objetivos de la organización, como las de desempeño gerencial y de supervisión, así como las herramientas de capacitación diseñadas para mejorar la capacidad del empleado.

1.4. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.4.1. Definición de la Evaluación del Desempeño

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status, de algún objeto o persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben distintas denominaciones, tales como, evaluación del desempeño, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia, funcional, estimación del desempeño, etc.

Robins define a la evaluación del desempeño como:

“Un proceso para evaluar el desempeño laboral de los individuos a fin de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos”⁵

Chiavenato define a la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

“Es la apreciación sistemática de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y del potencial de desarrollo futuro”⁶

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y sistemático que permite apreciar y registrar con objetividad el grado de esfuerzo por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas; permite apreciar los resultados de este esfuerzo, así como

⁵ Robín Jhon, Gerencia de Recursos Humanos Cuarta Edición Prentice Hall año 2007, Pag. 25

⁶ Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos, Octava Edición Editorial Mc Graw Hill año 2007, Pág. 199

analizar los factores que dificultan el logro de los objetivos a fin de determinar la manera de superar estos obstáculos.

Se puede decir que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal o informal.

1.4.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo en el puesto asigando. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Es muy importante tener en cuenta que la evaluación del desempeño no es un fin es sí mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa. Según Chiavenato los objetivos de la evaluación del desempeño intentan alcanzar diversos objetivos intermedios, los cuales son:

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la Institución

- Decisiones de personal como ser: transferencias, licencias, etc.
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado

En resumen se puede decir que los objetivos fundamentales del desempeño pueden presentarse de la siguiente manera:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Lograr una forma de administración que visualice al recurso humano como un recurso básico de la institución y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente de acuerdo al trato que se le dé.
- Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales e individuales⁷

En este punto es importante determinar también cómo se definirá la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando carece de esta

⁷ Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill año 2007, Pág. 243

información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones **objetivas** del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones **subjetivas** son las calificaciones no verificables, que pueden considerar opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos.

La evaluación del desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes del proceso, evaluación de eficiencia individual o grupal.

Es importante establecer también la frecuencia con que deben realizarse las evaluaciones, las mismas que deben ser necesarias para que los empleados sepan como están desempeñando su trabajo, y si los resultados no son los esperados, qué medidas deben tomarse para su mejora. En muchos casos no basta con una sola evaluación anual; por ello, se recomienda hacer evaluaciones informales de dos a tres veces por año, aparte de la evaluación anual formal a todos los empleados.

1.4.3. Problemas en la Evaluación del Desempeño

Los factores que pueden distorsionar las evaluaciones son:

1.4.3.1 La Tendencia a la Medición Central

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de personal alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

1.4.3.2. Efecto de Halo o Aureola

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aun antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía y antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta frecuentemente cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

1.4.3.3. Interferencia de razones subconscientes

Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticas benévolas o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que “estos empleados no han cumplido bien su tarea” o si “si se muestra duro y hosco, aumentará la autoridad sobre estas personas”; el peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

1.4.3.4. Prejuicios personales

Los supervisores que efectúan las evaluaciones de desempeño pueden tener prejuicios relacionados con las características personales de sus empleados, tales como raza, religión, sexo, discapacidad o edad. Aunque la legislación los protege, la discriminación sigue siendo un problema para la evaluación.

1.4.3.5. Prejuicios por comportamiento reciente

Todos los empleados saben con exactitud cuando están programados para una revisión de su desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser conscientes, el comportamiento del empleado a menudo mejora y la productividad tiende a subir varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que el calificador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado más distante; sin embargo, las evaluaciones de desempeño suelen abarcar un periodo específico de tiempo, y se debe tomar en cuenta el desempeño de un individuo en todo el período.

1.4.4. Métodos de la Evaluación del Desempeño

Cabe mencionar que el sistema de evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta para obtener datos e información que se pueda registrar, procesar y canalizar la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño del personal dentro de las organizaciones.

La evaluación del desempeño puede efectuarse mediante técnicas que varían de acuerdo a las características de cada Institución, que para ser eficaz deben basarse en el resultado de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta su adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. De los cuales se menciona los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño:

- Método de escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de comparación por pares
- Método de autoevaluación
- Método de Frases Descriptivas
- Métodos mixtos.

1.4.4.1. Método de Escalas Gráficas

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor.

En el cuadro N° 1 se presenta el formulario de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas

CUADRO N° 1

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Nombre del Funcionario: _____ Fecha: / /
Departamento/Sección: _____ Cargo: _____
Desempeño en la función: Considere sólo el desempeño actual del empleado en su función.

	Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre Sup. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces sup. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable.	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Tiene conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parcialmente el trabajo.. Necesita capacitación	Tiene escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de eq. Procura colaborar	A menudo colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntas. Sólo colabora cuando es necesario	Se muestra renuente a colaborar

Este método puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales se tiene los siguientes:

- Escalas gráficas continuas
- Escalas gráficas semicontinuas
- Escalas gráficas discontinuas

ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS

Consiste en una recta que se dispone generalmente al lado y a continuación del nombre de las características del desempeño, existiendo un límite máximo y otro mínimo (Ver gráfico N° 1)

GRÁFICO N° 1

ESCALAS GRÁFICAS CONTINUAS

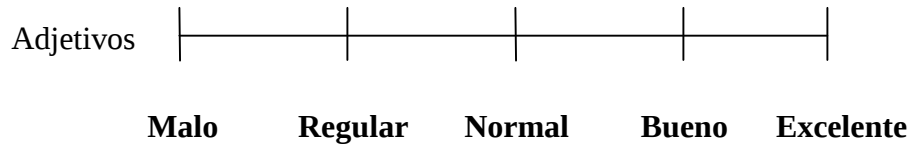


ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTINUAS

Son similares a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) esto es para facilitar la evaluación. (Escala mostrada en Gráfico N° 2)

GRÁFICO N° 2

ESCALAS GRÁFICAS SEMICONTINUAS



ESCALAS DISCONTINUAS

En estas escalas la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

El cual se presenta por cuadros, especificando la descripción de los grados (Ver cuadro N° 2)

CUADRO N° 2

ESCALAS DISCONTINUAS

Malo	Regular	Normal	Bueno	Muy bueno
No colabora	Rehuye hacer labor en equipo	Generalmente ayuda	Siempre está dispuesto a ayudar	Es colaborador entusiasta

Ventaja del Método de Escalas Gráficas

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

1.4.4.2. Método de Elección Forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos, mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación elección forzada. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos fases de composición:

1. se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo
2. se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices; el de aplicabilidad y el de discriminación (Ver cuadro N° 3)

CUADRO N° 3

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Empleado: _____							
Cargo: _____							
Sección: _____							

	Nº	+	-		Nº	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir perdón	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja productividad	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		

Cortes con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasta	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		

Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que le gusta lo que hace	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En sus S.S. siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		

Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Reg. Debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Desventajas del Método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración e implementación es compleja y exige una planeación muy cuidadosas y demorada.
- Es un método fundamentalmente comparativo y discriminativo, y presenta resultados globales; discrimina apenas a los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo del personal, necesita una complementación de información sobre necesidades de entrenamientos, potencial de desarrollo, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

1.4.4.3. Método de Investigación de Campo

Este es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa

retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

El supervisor (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que implica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden.

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada con alguna de las tres opciones siguientes

desempeño más que satisfactorio (+)

desempeño satisfactorio ()

desempeño menos que satisfactorio (-)

2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- a) Asesoría al trabajador
- b) Readaptación del trabajador
- c) Capacitación
- d) Despido y sustitución
- e) Promoción a otro puesto
- f) Retención del trabajador en el puesto actual

4 Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

Ventajas del Método de Investigación de Campo

Este método presenta las siguientes ventajas:

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.

4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del Método de Investigación de Campo

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

1.4.4.4. Método de Comparación por Pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos; y se anota en la columna de la derecha aquel desempeño que se considera mejor.

En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, para que de este modo cada hoja de formulario pueda ocuparse por un factor de evaluación del desempeño. El formulario presentado en el cuadro N° 4

CUADRO N° 4

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PARES

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

1.4.4.5. Método de Autoevaluación

Es el método mediante el cual se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizarse sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos.

1.4.4.6 Método de Frases Descriptivas

Este método difiere del método de Elección Forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “SI”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-“ o “NO”)

1.4.4.7. Métodos Mixtos

Son métodos que resultan de la combinación de diferentes métodos enunciados.

En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con los empleados evaluado constituye el punto principal del sistema; en síntesis permite la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce el desequilibrio de actitudes y puntos de vista entre el jefe y el subordinado.

De todas estas teorías presentadas muchas tienen ventajas y desventajas; sin embargo, todas tienen un mismo propósito que es evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados para identificar a los empleados que necesitan perfeccionamiento, ofreciéndoles oportunidades y estimulando la productividad.

1.5. DESARROLLO DEL PERSONAL

1.5.1. Capacitación y Desarrollo

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

“Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante la cual las personas aprenden conocimiento, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos, implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo”⁸

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1.- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- 2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo del personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerando el trabajador.

⁸ Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos, Octava Edición Editorial Mc Graw Hill año 2007, Pág. 247

3.- Cambiar las actitudes de las personas para crear un clima más satisfactorio entre los empleados y aumentar su motivación.

1.5.2. Inducción y Capacitación Técnica

La inducción es el proceso de introducción del personal a la organización, es importante para el desarrollo y la realización de las tareas y funciones. La iniciación de tareas y funciones, requiere la orientación y la capacitación.

Los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrar al personal a la Organización

La capacitación, que es enseñanza de la teoría y la demostración de técnicas, es una cara de la moneda; la otra es la práctica real. La necesidad de la experiencia administrativa es obvia cuando se aplica la capacitación en la práctica.

Antes de tomar una decisión acerca de programas específicos de capacitación y desarrollo, deben considerarse tres tipos de necesidades:

- Las necesidades de la organización incluyen elementos como los objetivos de la organización, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación de personal.
- Las necesidades relacionadas con las operaciones y el trabajo pueden determinarse a partir de las descripciones del puesto y los estándares de desempeño.
- Los datos de necesidades de entrenamiento individuales pueden recabarse con evaluaciones del desempeño, entrevista con el titular del puesto, pruebas, encuestas y planes de carrera para individuos

1.5.3. Entrenamiento y Desarrollo del Personal

Las necesidades de entrenamiento son determinadas en distintos niveles de la estructura, desarrollando módulos de entrenamiento en todos los niveles y categorías de personal.

Las decisiones de entrenamiento son tomadas en relación a estrategias de marketing, posicionamiento, dirección, ampliación de cobertura, nuevas tecnologías médicas.

A nivel operativo los programas de entrenamiento se realizan para todas las categorías del personal. Los programas incluyen nuevas orientaciones a trabajadores, entrenamientos generales, extensivos y de seguridad en trabajos específicos, prácticas y estándares paso a paso, entrenamientos de equipos y entrenamiento de procedimientos operacionales controlados.

Todos los trabajadores aprenden tareas básicas de calidad, sobre solución de problemas y equipos. Al nivel de las habilidades laborales, las necesidades de entrenamiento se basan en el desempeño.

En el nivel individual, el entrenamiento de trabajo es determinado conjuntamente por objetivos de desarrollo personales y de tareas. Todos los individuos/equipos reciben entrenamiento genérico y amplio para permitirles funcionar en nuevos ambientes de calidad, y entrenamientos específicos para sus labores.

1.5.4. Desarrollo Gerencial en la Actualidad

Los buenos ejecutivos miran el futuro y se preparan para él. Una manera importante de hacerlo es desarrollar y entrenar a gerentes de modo que sean capaces de enfrentar nuevas demandas, problemas y retos.

Se usa el término **desarrollo del gerente** para referirse al progreso que una persona hace para aprender a administrar.

Antes de tomar una decisión acerca de programas específicos de capacitación y desarrollo, debe considerarse tres tipos de necesidades:

- Las necesidades de la organización incluyen elementos como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación de personal.
- Las necesidades relacionadas con las operaciones y el trabajo pueden determinarse a partir de las descripciones del puesto y los estándares de desempeño. Los datos de necesidades de entrenamiento individuales pueden recabarse con evaluaciones del desempeño, entrevista con el titular del puesto, pruebas, encuestas y planes de carrera para individuos.
- Necesidades futuras a largo plazo de la organización

Hay muchas oportunidades del desarrollo de los gerentes en el trabajo como son:

- **Avance Planeado**, es una técnica que les da a los gerentes una idea clara de su ruta de desarrollo. Ellos saben en dónde están y a dónde van.
- **Rotación de puestos**, el propósito de la rotación es ampliar el conocimiento que tengan los gerentes o los gerentes en potencia.
- **Creación de puestos de “asistente”** son instituidos frecuentemente para ampliar los puntos de vista de los novatos al permitirles colaborar estrechamente con los gerentes experimentados que pueden prestar atención especial a sus necesidades de desarrollo.
- **Ascensos temporales**, con frecuencia, los individuos son nombrados gerentes “sustitutos” cuando, por ejemplo, el titular está de vacaciones, enfermo o haciendo un largo viaje de negocios o incluso cuando el puesto está vacante. Así los ascensos temporales son un medio de desarrollo y a la vez una gran ayuda para la empresa.

- **Comités y “consejos junior”** Los comités y los consejos temporales, conocidos también como administración múltiple, se usan a veces como técnicas de desarrollo. Dan a los principiantes la oportunidad de interactuar con gerentes expertos. Además los principiantes usualmente del nivel medio pero a veces del nivel inferior, se familiarizan con diversos temas que se refieren a toda la organización.
- **Asesoría**, la capacitación en el trabajo es un proceso que nunca termina, para que la asesoría sea eficaz, lo cuál es responsabilidad de cada gerente de línea, debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y los principiantes. Se requiere paciencia e inteligencia de los superiores, quienes deben ser capaces de delegar autoridad y dar reconocimiento y elogiar los trabajos bien hechos.

1.6. COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN

1.6.1. Fundamentos de la Motivación

Un importante determinante del desempeño individual es la motivación. No es la única determinante; otras variables tales como el esfuerzo dedicado, la capacidad y la experiencia anterior también influyen en el desempeño.

A pesar de la importancia obvia de la motivación, resulta definirla y aplicarla en las organizaciones. Una definición propone que la motivación tiene que ver con:

- 1) La dirección de la conducta
- 2) La fuerza de la respuesta (osea, esfuerzo) una vez que un empleado decide seguir un curso de acción

3) La persistencia de la conducta o por cuanto la persona sigue potándose de una manera particular.

Un examen detenido de cada uno de estos puntos de vista conduce a cierto número de conclusiones acerca de la motivación.

1. Los teóricos presentan interpretaciones ligeramente distintas e insisten en factores diferentes.

1. Se relaciona con la conducta y el desempeño.
2. Implica la dirección hacia la meta
3. Diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre los empleados individuales son factores importantes que deben tomarse en consideración.

1.6.2. Establecimiento de Planes de Remuneración

Se da el nombre de retribuciones “al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan; en ella incluye la remuneración en todas las formas posibles. Es probablemente la razón principal por la que las personas buscan un empleo”⁹

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario al empleado.

El sistema de retribuciones de una organización abarca los tipos de retribución que ésta ofrece y su distribución. En el concepto de retribuciones de la organización, se incluyen tanto las intrínsecas como las extrínsecas.

⁹ Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos Octava Edición Editorial Mc Graw Hill año 2007, Pág. 276

Las recompensas intrínsecas son proporcionadas por la administración en forma de dinero, gratificaciones y promoción, o por los supervisores y compañeros de trabajo en forma de reconocimiento.

Las recompensas extrínsecas son las que se acumulan por el desempeño de las tareas en sí, satisfacciones por el cargo, sanción de influencia, sanción de competencia, la propia alabanza o felicitación por un trabajo bien hecho.

Como todo proceso organizacional, la retribución no puede observarse como un proceso aislado, ya que forma parte de un sistema integral de administración de recursos humanos y éste a su vez, es parte importante de todo el sistema organizacional.

Desde el punto de vista de la organización, las recompensas están diseñadas para motivar cierto tipo de comportamiento y dependen de la situación y de la forma en que sea percibida por el empleado. La teoría de la expectativa sugiere condiciones necesarias para la motivación:

- * La recompensa debe percibirse ligada a un desempeño eficaz de una manera oportuna.
- * Los empleados deben sentir que las recompensas ofrecidas son atractivas.
- * Los empleados deben creer que determinado nivel de esfuerzos individuales conduce al logro de los estándares de desempeño.

Como es conocido, el valor motivado de un sistema de retribuciones está en función de la equidad percibida del sistema. Sin la percepción de la equidad, la confianza en dicho sistema será baja.

1.6.3. Incentivos Financieros, Prestaciones y Servicios

El uso científico de los incentivos puede remontarse a Frederick Taylor. Aunque esos incentivos se tornaron un tanto menos populares durante la era de las relaciones humanas, la mayoría de los escritores están de acuerdo en que pueden ser muy eficaces

El trabajo a destajo es el plan de incentivos más antiguos. En este caso se paga a un trabajador una cantidad por pieza, por cada unidad que produce. Con un plan por pieza directo se paga a los empleados con base en el número de unidades producidas. Con un plan por pieza directo se paga a los empleados con base en el número de unidades producidas. Con un plan por piezas garantizado, cada trabajador recibe su tarifa base (Como el salario mínimo) sin importar qué tantas unidades produce.

Otros planes de incentivos útiles para el personal de planta son: el plan por hora estándar y los planes de incentivo grupales. El primero recompensa a los trabajadores con un bono porcentual equivalente al porcentaje en el que su desempeño fue superior al estándar. Los planes de incentivo grupales son útiles cuando los puestos de los trabajadores están muy interrelacionados.

Los empleados administrativos generalmente reciben su paga de acuerdo con alguna fórmula de bono que vincula el bono, por ejemplo mayores servicios.

Los planes de incentivos fracasan porque:

- 1) El trabajador no cree que su esfuerzo le llevará a obtener la recompensa.
- 2) La recompensa no es importante para la persona.

Por lo tanto, algunos problemas específicos de los planes de incentivos son: Estándares injustos, temor a una reducción en la tarifa, restricciones de grupo, falta de entendimiento y falta de herramienta o capacitación requerida.

CAPÍTULO II

MARCO PRÁCTICO

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

2.1. DESCRIPCIÓN DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

El Hospital Universitario San Juan de Dios, no cuenta en sus archivos, con disposiciones legales referentes a su creación; Según explicación verbal de algunos funcionarios, se estima que el Hospital comenzó a funcionar aproximadamente desde el año 1914.

La infraestructura actual del H.U.S.J.D.D de Tarija fue construida por el Ministerio de Previsión Social y Salud Pública en base al Decreto Supremo 18862 del mes de febrero de 1982.

En Junio de 1986 se hizo entrega de dicha obra y el 15 de abril de 1987, inició sus actividades de consulta externa y de servicios auxiliares de diagnóstico y a partir de enero de 1988 con el servicio de hospitalización.

En 1986 es elaborado el reglamento Interno del Hospital, por una comisión designada por la dirección para tal fin; dicho documento es aprobado en octubre de 1987 por resolución Ministerial 0108, con lo que se reglamenta la Organización Técnico Administrativa.

Según el D.S. N° 24237 se clasifica en el nivel III de atención dentro el Sistema Nacional de Salud y de apoyo a las acciones que se desarrolla en los Centros de Salud de Area y Postas Sanitarias para resolver los casos de mayor complejidad.

A partir de la transferencia de la infraestructura física a la Alcaldía, de acuerdo con el art. 19° de D.S N° 23813, Reglamento de la Ley de Participación Popular, el hospital

pasó a constituirse en una entidad descentralizada del Gobierno Municipal con autonomía de gestión. De acuerdo con D.S. 24237, en adecuación a las leyes 1551, de Participación Popular y 1654 de Descentralización Administrativa, el hospital debe adoptar una modalidad de gestión descentralizada y compartida entre la Secretaría Nacional de Salud, las Prefecturas, Los Gobiernos Municipales y Junta Vecinales, comunidades campesinas y pueblos indígenas. Dando lugar al desarrollo de mecanismos de estrecha coordinación con la Atención Primaria, otorgándose prestaciones en el marco del Seguro Universal Materno Infantil (SUMI), y en los programas de Atención Integral a la Mujer, Salud Reproductiva, la nueva implementación del Seguro de Salud Infante Juvenil Ampliado por parte de la Prefectura y Otros Ej. Prestaciones del escudo epidemiológico, siendo, el Hospital de referencia de toda la población del Departamento de Tarija.

A partir de Octubre del 2004 el Hospital Regional “San Juan de Dios” pasa a denominarse Hospital Universitario “San Juan de Dios”, con resolución de Consejo Técnico.

2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.2.1. Área Financiera

Los recursos que recibe el Hospital provienen de:

1. Recursos Propios provenientes de la venta de servicios prestados a pacientes usuarios de la comunidad.
2. Aportes del Tesoro General de la Nación a través del Servicio Departamental de Salud, para el pago de Sueldos y Salarios. Los mismos que son contabilizados en SEDES. Según detalle de presupuesto grupo 100

3. Coparticipación Tributaria – Municipal (Ley de Participación Popular 1551) para el financiamiento del Seguro Básico de Salud, vigente en Bolivia en cumplimiento a Programas prioritarios que desarrolla el Gobierno.
4. Ingresos por concepto de Docencia, contabilizados como Venta de Servicios Hospitalarios.
5. Ingresos provenientes de contratos con instituciones o empresas públicas o privadas que requieran los servicios para sus afiliados.
6. Donaciones de personas, naturales y jurídicas.
7. Aplicación del Seguro Universal Social Autonomico Tarija (SUSAT)

A continuación (cuadro N° 5) se presenta un análisis presupuestario, en porcentaje, del Hospital Universitario San Juan de Dios para la gestión 2008:

CUADRO N° 5

ANÁLISIS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

GESTIÓN 2008

PARTIDA	OBJETO DE GASTO	PORCENTAJE
100	SERVICIOS PERSONALES	5.76
200	SERVICIOS NO PERSONALES	7.44
300	MATERIALES Y SUMINISTROS	69.16
400	ACTIVOS REALES	15.63
600	DISMINUCION DE CTA A PAG. C.P.	2.01
	TOTAL	100 %

Fuente: Departamento de Finanzas H.U.S.J.D.D

De acuerdo al análisis del Presupuesto Ejecutado de la Gestión 2008 del Hospital Universitario San Juan de Dios, el mayor porcentaje ejecutado es del Grupo 300 MATERIALES Y SUMINISTROS con el 69,16 % y la menor ejecución es del Grupo 600 DISMINUCION DE CUENTAS A PAGAR A CORTO PLAZO con el 2.01 % En consecuencia por la característica de prestación de servicios, los materiales y suministros son importantes para el desarrollo de las actividades del hospital.

2.2.2. Área de Prestación de Servicios

La Institución cuenta con las siguientes especialidades:

Cardiología	Neurología	Psicología	Nefrología	Neurocirugía
Endocrinología	Oftalmología	Traumatología	Ginecología	Otorrinolaringología
Neumología	Neurología	Clínica Quirúrgica	Terapia Intensiva	Pediatría
Psiquiatría	Gastroenterología	Clínica Médica	Traumatología Infantil	Urología
Oftalmología	Dermatología	Odontología	Cirugía Infantil	Oncología
Medicina Forense				

2.2.3. Área de Influencia

La sede de las actividades del Hospital, es decir, su área de influencia es el radio urbano de la ciudad y el área geográfica determinada por la regionalización de la Secretaria Departamental de Salud, constituyéndose en el Hospital de referencia y

contrarreferencia de la Secretaria y Hospitales de Distrito del Sistema de Regionalización, del departamento de Tarija.

Dentro del área de influencia, presta servicios de salud a la población en general dando prioridad a las personas de escasos recursos, a la población que demanda servicios del área rural y a las personas de poblaciones alejadas. Los distintos servicios hospitalarios que se prestan en el Hospital Universitario San Juan de Dios son:

- Atención ambulatoria (servicios de consultorios en las diferentes especialidades)
- Atención de emergencias y urgencias
- Atención de hospitalización (Medicina, pediatría, cirugía, gineco-obstetricia, terapia intensiva)
- Atención de servicios complementarios de diagnóstico. (radiología, laboratorios, medicina nuclear, fisioterapia, fonoaudiología etc.)
- Atención de servicios complementarios de tratamiento (farmacia)

El Hospital Universitario San Juan de Dios cuenta con 441 ambientes, incluyendo habitaciones, baños, salas de pensionado, quirófanos y consultorios.

Las habitaciones están distribuidas de la siguiente manera (ver cuadro N° 6):

CUADRO N° 6

Distribución y Número de Habitaciones en el H.U.S.J.D.D

DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE HABITACIONES
<u>PLANTA BAJA</u>	
• Ambientes (depósitos, vestuarios, salas, oficinas etc.)	162
• Consultorios	28
• Odontología	1
• Baños	3
<u>PRIMER PISO</u>	
CIRUGIA MUJERES	
• Pensionados	7
• Salas Generales (con 4 camas c/u)	3
• Baños (médicos y enfermeras)	2
TRAUMATOLOGIA	
• Salas Generales (con 2 c/u)	4
OTRAS HABITACIONES	
• Dormitorios: enfermeras y doctores, depósito	8
CIRUGIA VARONES	
• Pensionados	3
• Salas Generales (con 4 camas c/u)	3
• Baños	2
OTRAS HABITACIONES	
• Residentes, médicos, enfermeras	6
PEDIATRIA	
• Habitaciones (depósitos, vestuarios, oficinas, etc.)	32
• Baños	8
<u>SEGUNDO PISO</u>	
GINECOLOGIA	
• Consultorios	3
• Salas (recuperación, enfermeras)	2
• Habitaciones (cocinas, depósitos, piezas etc.)	14
• Baños	8
OBSTETRICIA (Puerperio)	
• Oficinas	3
• Salas (recuperación, enfermeras)	2
• Habitaciones (cocina, depósito, piezas, etc.)	34
• Baños	15
<u>TERCER PISO</u>	
MEDICINA MUJERES	
• Habitaciones en general	27
• Baños	17
MEDICINA VARONES	
• Habitaciones en general	27
• Baños	17
TOTAL	441

Fuente: Departamento de Arquitectura H.U.S.J.D.D

Además el H.U.S.J.D.D tiene una capacidad instalada de 208 camas repartidas de la siguiente manera: (ver cuadro N° 7)

CUADRO N° 7

Distribución y Número de Camas en el H.U.S.J.D.D

DESCRIPCION	NÚMERO DE CAMAS
MATERNIDAD	22
GINECOLOGÍA	12
MEDICINA VARONES	26
MEDICINA MUJERES	22
CIRUGÍA VARONES	15
CIRUGÍA MUJERES	12
QUEMADOS	14
PEDIATRÍA	24
PENSIONADOS (en varios servicios distribuidos)	25
INFECTOLOGÍA (AISLADOS)	10
TRAUMATOLOGÍA	8
TERAPIA INTENSIVA	8
NEONATOLOGÍA	10
TOTAL	208

Fuente: Departamento de Estadística H.U.S.J.D.D

El mayor porcentaje de camas en el H.U.S.J.D.D corresponde a la sala de Pensionados con el 12,02 % y el menor porcentaje a la sala de Terapia Intensiva con el 3,85 %

En el cuadro N° 8 se detalla el porcentaje de ingreso de pacientes entre las gestiones 2007 y 2008

CUADRO N° 8

INGRESO DE PACIENTES, HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

GESTIONES 2007 -2008

DETALLE	2007		2008	
	N°	%	N°	%
Por Internación	36.427	23,98	25.404	19,13
Por Consultas Externas (consultas nuevas y repetidas)	115.455	76,02	107.409	80,87
TOTAL	151.882	100,00	132.813	100,00

Fuente: Departamento de Estadística H.U.S.J.D.D

El total de pacientes que ingresaron al Hospital por internación, durante la gestión 2007 fue de 36.427 (28,98 %) y por consultas externas 115.455 (76,02 %) y en la gestión 2008 fue de 25.404 (19,13 %) por internación y 107.409 (80,87 %) por consultas externas.

Existe una disminución de ingresos por consulta externa en la gestión 2008 en relación a la gestión 2007.

Como el hospital brinda servicios más completos en comparación con las demás instituciones se puede tomar como una fortaleza para éste, porque se crean los convenios entre instituciones de salud derivándolos al hospital siendo el más beneficiado

2.2.3. Área de comercialización

Competidores Actuales

Se pueden clasificar de acuerdo a la complejidad y características a las siguientes organizaciones:

- **CLINICAS:** Son Instituciones Privadas que brindan atención a las personas en algunos servicios de salud, pero que, a diferencia del hospital, no cuentan con la totalidad de especialidades con que cuenta éste. En Tarija se cuenta con las siguientes: Clínica ATTIE, Clínica Santa Lucia, Clínica de la Familia, Clínica MATER DEI, Clínica COMETA, Policlínico Varas Castrillo.
- **SEGUROS:** Los Seguros prestan servicios a todas las personas que trabajan en determinadas Instituciones, las mismas que aportan para formar parte de éste. Los Seguros existentes en Tarija son: La Caja Nacional de Salud, la Caja CORDES, Seguro Universitario, Caja Petrolera, Seguro Banca Privada, Seguro de Caminos Tarija, Bienestar Universitario Tarija, COSSMIL Tarija.
- **ONG`s:** Las organizaciones No gubernamentales son: PROSALUD, CIES Tarija, Cruz Roja Boliviana, Aldeas Infantiles.
- **NATURISTAS:** Por las características sociales que tiene el tarijeño, arraigado a las costumbres y tradiciones, tiene una marcada tendencia a la medicina naturista y tradicional.
- **OTROS:** En el Departamento de Tarija se cuenta con Hospitales Públicos de I y II nivel como ser el Hospital de San Lorenzo, Hospital de Villa Montes, Hospital de Yacuiba, Hospital de Bermejo, Hospital de Entre Ríos, Hospital de Padcaya, Hospital de Concepción, etc. Adicionalmente a estos se cuenta con Centros de Salud y Postas Sanitaria en varias comunidades.

En el cuadro siguiente (cuadro N° 9) se muestra la clasificación de los establecimientos de salud y número de camas correspondientes en la ciudad de Tarija.

CUADRO N° 9

Clasificación de los Establecimientos de Salud Tarija – Cercado

Clase de Establecimiento		Subsector	Establecimiento	N° de camas
Centro de Salud	1	Organismos Privados	Policlínico Varas Castrillo	
	2	Organismos no Gubernamentales	Aldeas Infantiles	
	3		CIES Tarija	
	4		Cruz Roja Boliviana	
	5		Prosalud El Molino	
	6		Prosalud Tabladita	
	7		C.S. Néstor Paz Zamora	
	8		C.S.15 de Noviembre	
	9	Público	C.S. Guadalquivir	
	10		C.S. Palmarcito	
	11		C.S. San Andres	
	12		C.S. San Jorge	
	13		C.S. San Luis	
	14		C.S. Santa Ana	
	15		C.S. Tabladita	
	16		C.S. Tolomosa	
	17		C.S. Villa Avaroa	
	18		C.S. Villa Buch	
	19		C.S. Yesera Norte	
	20		Intraid – Copre	
	21		SEDES – EPIDEMIOLOGIA	17
	22		Bienestar Estudiantil UAJMS	
	23	Seguridad Social	COSSMIL Tarija	
	24		Caja Petrolera Tarija	
	25		Seguro Banca Privada	
	26		Seguro de Caminos – Tarija	
	27		Seguro Universitario - Tarija	
	28		Caja CORDES Tarija	3
Hospital Básico	28	Organismos Privados	Clínica Attie	19
	29		Clínica Mater Dei	10
	30		Clinica Santa Lucia	14
	31		Clínica Cometa	17
Hospital General	32	Público	Hospital Unv. San Juan de Dios	208
	33	Seguridad Social	Hospital Obrero CNS Tarija	97
	34			
Puesto de Salud	35	Público	P.S. Pinos Sud	
	36		P.S. La Pintada	
	37		P.S. San Blas	
	38		P.S. Alto España	
	39		P.S. Junacas	
	40		P.S. Pampa Redonda	
	41		P.S. Sella - Cercado	

Fuente: SNIS – SEDES 2008

A continuación en el cuadro N° 10 se clasifican los establecimientos de salud según el nivel de atención

CUADRO N° 10

Establecimientos de Salud por Nivel de Atención en el Departamento de Tarija

Año 2008

DESCRIPCION	1° NIVEL DE ATENCION		2° NIVEL ATENCION	3° NIVEL DE ATENCION		TOTAL
	Puestos de Salud	Centros de Salud	Hospital Básico	Hospital General	Instituto Especializado	
Público (Ministerio de Salud)	88	37	3	1	1	130
Seguridad Social		13	1	1		15
Iglesia			1			1
ONG`s		6				6
Organismos						
Privados		1	4			5
TOTAL	88	57	9	2	1	157

Fuente: SEDES 2008

Proveedores de Equipamiento

El Hospital Universitario San Juan de Dios, por el grado de complejidad que tiene, requiere para su funcionamiento de una gran variedad de equipos, medicamentos, materiales muebles así como de suministros.

Para la dotación de los mismos se tienen proveedores de productos extranjeros, nacionales y locales dependiendo del tipo de producto.

Clientes

Existen clientes externos e internos:

- **Externos:** Los clientes potenciales externos son todos los habitantes del Departamento de Tarija que, según la población proyectada del año 2008, son 474.831, también se tienen clientes potenciales de las poblaciones circundantes al departamento como son Camargo, Villazón, Tupiza y otros.
- **Internos:** Están considerados como clientes potenciales internos, todos los funcionarios del Hospital que en la actualidad son 502 trabajadores, entre médicos, enfermeras, técnicos, auxiliares, administrativos, trabajadores manuales, internos y residentes.

El hospital cuenta con el mayor número de camas en relación a las demás instituciones de salud y además es el único calificado en el Nivel III de atención, ambos son una fortaleza para éste pues tiene mayor capacidad de internación y atención.

El Hospital Universitario San Juan de Dios al ser general puede brindar atención a cualquier persona que lo requiera, esto también es una fortaleza para éste, pues no presenta ningún tipo de restricción para la atención.

2.3. ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN

El Hospital Universitario San Juan de Dios tiene establecida la siguiente misión y visión dentro de su Dirección Estratégica.

Misión:

“Un hospital de enseñanza universitaria; con infraestructura y equipamiento tecnológico moderno, cuya organización y recursos humanos, brindan atención médica oportuna, con calidad y calidez humana, técnica y científica a la población del sur del país en todas sus esferas sociales; desarrollando investigación científica aplicada a los problemas de salud prevalentes y emergentes de la región,

promoviendo el desarrollo de procesos de organización y gestión de servicios de salud.”

El H.U.S.J.D.D cumple con la misión establecida dentro de su Dirección Estratégica, ya que se dedica exclusivamente al cuidado de la Salud Pública y brinda atención integral al usuario, familia y comunidad mediante la promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades; el personal capacitado se desenvuelve con solidaridad, entrega, sacrificio, calidez y calidad humana para dar una mejor atención a los pacientes que ingresan al hospital. Gracias a los equipos modernos con los que cuenta el hospital, se ofrece a la población en general atención con tecnología avanzada.

Visión:

“El hospital componente principal de un sistema integrado, articulado de salud del departamento de Tarija y del país; con capacidad resolutive de problemas actuales y emergentes, de forma integral y especializada, con alta calidad y calidez; con impacto positivo en los indicadores de salud, actividades de prevención y una utilización racional de los servicios hospitalarios, implementando en forma permanente políticas de mejora continua de la Gestión de la Calidad en Salud”

Organizados en base a la búsqueda permanente de mejoras asistenciales, tecnológicas y de gestión, que permitan una eficiencia acorde con la efectividad de las prestaciones que se brindan, integrando funciones de asistencia, investigación y docencia, vinculando académicamente a la Universidad Boliviana, y fomentando la vocación de hospital de referencia del sur del país brindando servicios de alta calificación asistencial y tecnológica, sin olvidar el rol social que los servicios hospitalarios médicos públicos deben cumplir para con la población de escasos recursos.

Objetivos

Objetivos de Gestión.

Articular las políticas en Salud, Nacionales y Departamentales, implementando nuevas estrategias institucionales, coordinando, supervisando y evaluando la gestión y la Atención en los servicios asistenciales ofertados; como también promoviendo la Extensión de Especialistas a la APS a nivel departamental.

Objetivos Específicos

- Implementar la estrategia de Extensión de Especialistas a la APS. En toda la Red de Salud del Departamento.
- Promover el funcionamiento de Policonsultorios Municipales de Especialidades dependientes del H.U.S.J.D.D en el área urbana del Municipio Cercado.
- Fortalecer la Capacidad Resolutiva del Hospital mediante la implementación, de las Unidades de Reanimación, Terapia del Dolor, Cuidados Intermedios, Unidad Coronaria, de Coloproctología, Vascular Periférica y otros.
- Implementar políticas y programas Docentes Asistenciales de Capacitación y Formación Continua para el Personal Asistencial de la Institución.
- Implementar políticas y programas Docente Asistenciales de Capacitación y formación continua para el Personal Técnico-Administrativo de la Institución.
- Readecuar y puesta en vigencia de los Comités Hospitalarios.
- Mejorar, adecuar y equipar los Servicios, Unidades, Departamentos y Divisiones del H.U.S.J.D.D.

- Fortalecer el Equipamiento y la Infraestructura Hospitalaria.
- Lograr un manejo eficiente de los Recursos Humanos, Técnicos y Económicos del Hospital Universitario San Juan de Dios, a través del cumplimiento de las normas legales vigentes.

Objetivos Colaterales

- Fortalecer el sistema de salud departamental, a través de la articulación efectiva y eficaz de las Redes de Salud en sus diferentes Niveles de Atención, en miras de cumplir las metas del milenio.
- Transformar el perfil epidemiológico del Departamento, a través de la consolidación e implementación de programas de Educación continua (Docente – Asistencial que mejoren la Capacidad Resolutiva de los Servicios de salud).

Actividades Estratégicas

- Adecuar la organización y funcionamiento del hospital para proporcionar una mejor y más rápida respuesta a las necesidades de atención de la población del Departamento; promoción, prevención, diagnóstico, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos.
- Prestar oportunamente atención médica integral y especializada de urgencias y emergencias, de calidad y con calidez; apropiada a las necesidades de la población del Departamento de Tarija, tomando como eje de la actividad asistencial al propio paciente.
- Fomentar la eficacia científico-técnico, el confort de la atención médica que se presta a los pacientes y el respeto a su autonomía y privacidad.

- Determinar vínculos de comunicación y coordinación con los centros de salud de referencia a través del uso compartido de la información y de las nuevas tecnologías de comunicación (Informatización) y virtud de la estrategia de Extensión de Especialistas a la APS.
- Promover como parte de la cultura organizativa de la institución, los valores primordiales de: Identificación, empoderamiento y motivación del personal con los servicios y perfeccionamiento profesional continuo de los funcionarios.
- Generar un clima laboral interno que aumente la satisfacción y motivación de los funcionarios del hospital como garantía de compromiso real con la mejora del servicio que presta el hospital.

2.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La nueva estructura organizacional del Hospital fue elaborada por la nueva Unidad de Planificación del H.U.S.J.D.D. de manera participativa con los diferentes actores estratégicos de la Institución; aprobada por el Consejo Técnico-Administrativo en fecha 31 de Octubre del 2006 y puesta a consideración por el Directorio del Hospital y aprobada en fecha 22 de Diciembre del 2006

El hospital está organizado de acuerdo con las características propias de la Institución, tomando en cuenta el nivel de complejidad de atención, los recursos disponibles y el grado de especialización.

Se establecen los siguientes niveles de gestión administrativa en orden jerárquico.

- a) De Conducción Técnico Normativa

1. El Directorio del Hospital: Alcalde, Director de SEDES, Director Ejecutivo del H.U.S.D.D y un representante del Comité de Vigilancia.
2. La Dirección Ejecutiva
3. Planificación
4. Asesoría Legal
5. Jefatura de Recursos Humanos
6. Comunicación Social
7. Departamento de Enfermería
8. Auditoría Interna

b) De apoyo Técnico –Administrativo y Asesoramiento

1. La Administración
2. Comités de Asesoramiento

c) De Nivel Operativo

1. La Subdirección
2. La División
3. El Servicio
4. La Unidad

El Directorio del Hospital tiene la función de elaborar, aprobar y evaluar políticas intra y extra institucionales de interés y aplicación en el Hospital, ejecuta sus decisiones a través del Director Ejecutivo del Hospital, cuya obligación es asumir la

representación legal del Hospital y la responsabilidad ante el Directorio por su organización y funcionamiento; así como organizar, desarrollar y conducir las actividades gerenciales, administrativas y asistenciales de la Institución a fin de asegurar la oferta de un adecuado servicio de salud a la población.

La Dirección Ejecutiva del Hospital cuenta con instancias de apoyo y coordinación como el Consejo Técnico administrativo, Asesoría Legal, Comité de Auditoría Médica, Auditoría Interna, Sub Direcciones Médicas y Jefatura de Enfermería.

Dependiendo de la Dirección Ejecutiva del Hospital se han conformado las siguientes Subdirecciones:

- Subdirección Administrativa-Financiera
- Subdirección Médica de Atención Ambulatoria y Emergencias
- Subdirección Médica de Hospitalización
- Subdirección Médica de Servicios Auxiliares, Diagnóstico y Tratamiento
- Subdirección del Departamento de Docencia e Investigación

El objetivo de las Subdirecciones es dirigir y coordinar la prestación de servicios mediante la programación y supervisión de las actividades inherentes a su función específica, con el fin de garantizar una atención de buena calidad a los pacientes.

De acuerdo con la complejidad de cada Subdirección, se conforman las Divisiones, cuyo objetivo es operativizar la prestación de servicios mediante la aplicación de normas y procedimientos inherentes a la función específica y coordinar las actividades administrativas y otras de su área. Cada División, además, está conformada por Secciones y Unidades.

La estructura organizacional por departamentos se visualiza en el anexo N° 1

2.5. MANUAL DE FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL

El Hospital cuenta con un Manual de Funciones Ambulatorios elaborado el año 1999, el cual fue aprobado, en su integridad, por las autoridades correspondientes.

- Ministerio de Salud y Previsión Social
- Viceministro de Salud
- Director General de Servicios de Salud
- Director Nacional P.S.F

Este manual de funciones, es aplicado parcialmente y sólo es conocido por algunos funcionarios.

Se tiene elaborado un manual de procedimientos, para la atención de los pacientes que acuden al Hospital, que no es socializado en su integridad. También se tiene un manual de procedimientos de atención médica que no está sistematizada y sólo se refiere al protocolo de la atención hospitalaria, ambulatoria y de emergencia.

2.6. ESTRUCTURA DE PERSONAL EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

El número de trabajadores por categorías, se detalla a continuación: (ver cuadro N° 11)

CUADRO N° 11**Distribución y Número de Trabajadores en el H.U.S.J.D.D**

DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE TRABAJADORES
Médicos Especialistas	84
Técnicos	28
Bioquímicos	9
Odontólogos	2
Enfermeras	90
Enfermeras (*)	8
Personal de Servicio	127
Auxiliares de Enfermería	62
Administrativos	58
Médicos (*)	9
Bioquímicos (*)	4
Auxiliares de Enfermería (*)	16
Técnicos (*)	5
TOTAL	502

Fuente: Departamento de Recursos Humanos H.U.S.J.D.D

(*) Personal cancelado con fondos HIPIC

Existe personal eventual en la categoría de personal de Servicio, con un contrato de 89 días.

La mayor cantidad de personal se encuentra en la categoría de Servicios Generales, con 127 funcionarios, luego el personal de enfermería con 90 funcionarios y el médico con 84 personas.

2.7. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

2.7.1. Administración de Cargos y Análisis de Puestos

En cuanto a la movilidad o movimiento interno de personal en esta Institución, por recomendaciones de la Contraloría se hace cada 6 meses en servicios tales como:

- División de Cirugía
- Limpieza
- Administrativos

Los turnos de trabajo del personal de Servicio y Enfermería son tres:

- Mañana de 7:00 a.m. a 13:00 p.m.
- Tarde de 13:00 p.m. a 19:00 p.m.
- Noche de 19:00 p.m. a 7:00 a.m. (*)

(*) Noche por media

2.7.2. Evaluación del Personal

En el Hospital San Juan de Dios, si bien se realiza una evaluación descriptiva sobre aspectos de responsabilidad, trato a pacientes y puntualidad, esta no tiene un carácter técnico y sistemático.

Esta evaluación es realizada por los jefes de cada sección con fines de reconocimiento y motivación. Solo está basado en el criterio y percepción de los jefes, además no se lleva ningún registro de la evaluación realizada.

Anualmente se realizaba un reconocimiento a los funcionarios más destacados en cada categoría de personal, en base a la evaluación realizada por los jefes inmediatos superiores. El reconocimiento público consistía en elegir al funcionario destacado. Para ello en el Salón principal del hospital, se colocaba las fotos de los funcionarios destacados. Actualmente este reconocimiento ya no se lo realiza, debido a disconformidades y malas interpretaciones de favoritismo en la selección y

evaluación de los funcionarios del mes. Esta selección y evaluación no responde a ningún criterio técnico.

2.7.3. Capacitación y Desarrollo del Personal

El Hospital Universitario no cuenta con un plan de formación y capacitación para el personal que recién ingresa a trabajar en la Institución, solo por criterio de los Directivos se realiza, capacitación por áreas, una vez al año y no existe formación para los trabajadores nuevos.

La capacitación y actualización para el personal del hospital, la realizan Instituciones y Organismos Internacionales de Cooperación de acuerdo a programación y objetivos al que responde, sin considerar las necesidades y realidad del hospital.

Así mismo se efectúan cursos de actualización auspiciados por los colegios Profesionales de Enfermería y Médico, que son las categorías de personal que más capacitación reciben, principalmente en problemas de morbi-mortalidad y salud pública.

2.8. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.8.1. Determinación del Tamaño de la muestra

Para la presente investigación se hizo uso de la Muestra Probabilística Estratificada, para el cálculo del tamaño de la muestra; para la cual se necesitó el total de la población, sumando en el Hospital un total 502 trabajadores.

Se deberá asumir una probabilidad de confianza del 98 % y un error permitido del 2 %, esto debido a que la población es muy pequeña, también se deberá calcular la Varianza de la Muestra (S) que es igual a la probabilidad de confianza por la unidad

menos la probabilidad de confianza, es decir: $S = P(1-P)$; así como también la Varianza de la Población que es igual al error permitido

La ecuación para determinar n_o provisional es:

$$n_o = \frac{S^2}{V^2}$$

$$V^2$$

Entonces “n” definitivo es:

$$n = \frac{n_o}{1 - \frac{n_o}{N}}$$

$$1 - \frac{n_o}{N}$$

$$N$$

Donde:

n_o = Tamaño de la muestra provisional

n = Tamaño de la muestra definitivo

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad de confianza

S^2 = Varianza de la muestra

V = Varianza de la población

e = Error permitido

Reemplazando los datos en la fórmula se tiene:

$$N = 502$$

$$P = 98 \%$$

$$e = 2 \%$$

$$S\sigma = P(1 - P)$$

$$S\sigma = 0,98 (1 - 0,98) = 0,0196$$

$$no = \frac{0,0196}{(0,02)^2} = 49$$

$$(0,02)^2$$

Entonces n definitivo es:

$$n = \frac{49}{1 - \frac{49}{502}} = 44,6 \approx 45$$

$$1 - \frac{49}{502}$$

$$502$$

La fracción para cada estrato es la siguiente:

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{45}{502} = 0,0896 \approx 0,09$$

$$N = 502$$

N° de Estratos	Descripción	N * fh	N° de Encuestas
1	Médicos	108 * 0.09	9,72 $\approx$ 10
2	Enfermeras	98 * 0.09	8,82 $\approx$ 9
3	Personal de Servicio	127 * 0.09	11,43 $\approx$ 11
4	Personal Administrativo	58 * 0.09	5,22 $\approx$ 5
5	Otros (Auxiliares, técnicos, etc)	111 * 0.09	9,99 $\approx$ 10
Total		502 * 0,09	45

Lo que significa que del total de la población de trabajadores del Hospital Universitario que asciende a 502, la muestra a ser utilizada es de 45 trabajadores divididos en estratos de acuerdo con la actividad que desempeñan dentro de esta Institución, cada uno de estos estratos tiene un número determinado de encuestas a realizar, es decir, dentro del estrato correspondiente a los médicos se realizó un total de 10 encuestas, lo mismo ocurre con el estrato correspondiente al denominado otros, dentro del cual se encuentran técnicos, auxiliares de enfermería, etc. Dentro del estrato destinado a las enfermeras se realizó un total de 9 encuestas, en el de personal de servicio un total de 11 encuestas y por último, en el estrato denominado personal administrativo se realizó sólo 5 encuestas. La aplicación de la encuesta se realizó de acuerdo a los formularios de encuesta, presentados en el anexo N° 2

2.8.2 Análisis de los Resultados de la Investigación de Campo

CUADRO N° 12

SEXO DEL PERSONAL HOSPITALARIO ENCUESTADO

SEXO	N°	%
Masculino	15	33
Femenino	30	67
TOTAL	45	100

Del total del personal encuestado en el Hospital el 33 % representa al sexo masculino y el 67 % al femenino; Lo que significa que la mayor cantidad del personal es de sexo femenino. (ver cuadro N° 12)

CUADRO N° 13

EDAD DEL PERSONAL HOSPITALARIO ENCUESTADO

EDAD	N°	%
15 - 25	2	4
25 - 35	12	27
35 - 45	19	42
45 - 55	9	20
55 - 65	3	7
TOTAL	45	100

Las edades de mayor frecuencia son de 35 a 45, representando el 42 % y de 25 a 35 % con el 27 %, de 45 a 55 con el 20 %. Lo que significa que se tiene personal con experiencia y antigüedad. (ver cuadro N° 13)

CUADRO N° 14**¿División o Departamento al que pertenece?**

DIVISIÓN O DEPARTAMENTO	N°	%
Emergencia	5	11.00
Hospitalización	12	27.00
Consultorios	8	18.00
Laboratorios	5	11.00
Radiología	2	4.00
Administración	7	16.00
Estadística	3	7.00
Cocina	1	2.00
Lavandería y ropería	2	4.00
TOTAL	45	100.00

Por la característica de la Institución, la encuesta se aplico al personal de los departamentos de mayor demanda, es así el 27 % trabaja en el servicio de hospitalización, 18 % en consultorios, 16 % en actividades de administración, 11 % en servicios de emergencia y laboratorios, según cuadro N° 14. Esta información permite en forma equilibrada y representativa establecer el desempeño general del Hospital Universitario San Juan de Dios

CUADRO N° 15**¿Qué tiempo trabaja en el Hospital?**

PERIODO	N°	%
0 - 2 años	3	7.00
3 - 5 años	12	27.00
6 - 10 años	9	20.00
11 - 15 años	14	31.00
15 - 20 años	5	11.00
20 y más años	2	4.00
TOTAL	45	100

El periodo de trabajo de mayor frecuencia es de 11 a 15 años, representando el 31 %, de 3 a 5 años el 27 %, el 20 % de 6 a 10 años, siendo el de menor porcentaje el periodo de 20 y más años con el 4 %. Lo que significa que el personal tiene un mayor conocimiento de sus funciones, mayor experiencia para resolver problemas. (ver cuadro N° 15)

CUADRO N° 16

¿Qué grado de formación tiene Ud?

GRADO DE FORMACIÓN	N°	%
Estudios Superiores	21	47.00
Bachiller	5	11.00
Técnico Medio	8	18.00
Primaria	6	13.00
Sin Estudios	2	4.00
Otros	3	7.00
TOTAL	45	100

El grado de formación del personal de mayor frecuencia es el de Estudios Superiores con el 47 %, Técnico Medio con el 18 %, Bachiller con 11 % y el de menor frecuencia es Sin Estudios con el 4 % (ver cuadro N° 16) Representando un grado de formación especializado, lo que permite una prestación de servicios integral de salud.

CUADRO N° 17**¿Cómo llegó a trabajar en el Hospital?**

DETALLE	N°	%
Por méritos propios	7	16.00
Experiencia en el campo	14	31.00
Determinaciones Superiores	20	44.00
Otros	4	9.00
TOTAL	45	100.00

El 44 % del personal encuestado llegó a trabajar al Hospital por determinaciones superiores, 31 % por experiencia en el campo, 16 % por méritos propios (ver cuadro N° 17). Lo que significa que en las últimas gestiones, el reclutamiento de personal fue por razones políticas, recomendaciones personales.

CUADRO N° 18**¿Cuándo ingreso a trabajar, tenía conocimientos para desempeñar su cargo?**

DETALLE	N°	%
Suficiente	32	71.00
Un poco	8	18.00
Nada	5	11.00
TOTAL	45	100.00

El 71 % del personal tenía Suficiente Conocimiento para desempeñar el cargo cuando ingresó al Hospital, debido a que para trabajar en la Institución la formación en el área de salud es importante (Médicos, Enfermeras etc.) 18 % tenían poco conocimiento para desempeñar el cargo y el 11 % no tenía nada de conocimiento. En conclusión para trabajar en el Hospital se debe tener

conocimiento y formación en el área de salud, de acuerdo a resultados visualizados en el cuadro N° 18

CUADRO N° 19

¿Se le realizó evaluación del desempeño?

DETALLE	N°	%
Si	4	9.00
No	41	91.00
TOTAL	45	100.00

? Al 91 % de los encuestados no se le aplicó evaluación del desempeño, sólo el 9 % se le realizó una evaluación del desempeño, de acuerdo a resultados del cuadro N° 19

CUADRO N° 20

¿Cada cuanto tiempo se le realiza evaluación del desempeño

DETALLE	N°	%
Mensual	0	0.00
Trimestral	0	0.00
Anual	5	72.00
Más de un año	1	14.00
No recuerda	1	14.00
TOTAL	7	100.00

Del total de personal evaluado, al 72 % se le realizó anualmente, 14 % más de un año y no recuerda el 14 %, según el cuadro N° 20

CUADRO N° 21

¿Considera que es necesario contar con un instrumento de evaluación del desempeño?

DETALLE	N°	%
Si	43	96.00
No	2	4.00
TOTAL	45	100.00

Para el 96 % del personal es importante contar con un instrumento de evaluación del desempeño y sólo el 2 % no le asigna importancia, de acuerdo a resultados del cuadro N° 21

CUADRO N° 22

¿Ud. cree que mediante la evaluación del desempeño puede mejorar el personal?

DETALLE	N°	%
Si	27	60.00
No	18	40.00
TOTAL	45	100.00

El 60 % considera que con la evaluación del desempeño mejorará el personal y el 40 % no está convencido de esta situación. (Ver cuadro N° 22)

CUADRO N° 23

¿Cuál cree que es la razón necesaria para contar con un instrumento de evaluación del desempeño?

DETALLE	N°	%
Para brindar un mejor servicio	36	27.00
Tener más noción del cargo	25	19.00
Para poder capacitarse	42	31.00
Para trabajar con profesionalidad	20	15.00
Para mejorar las funciones	12	8.00
TOTAL	135	100.00

La razón necesaria de contar con un instrumento de evaluación, es para capacitarse representando el 31 %, para brindar un mejor servicio indica el 27 % de los encuestados, tener más noción del cargo el 19 %, para trabajar con profesionalidad el 15 % y para poder mejorar las funciones el 8 %, visualizado en el cuadro N° 23. En conclusión se puede indicar que la capacitación y mejor prestación de servicio son los elementos más importantes, para contar con un instrumento de evaluación.

CUADRO N° 24

¿Cada cuánto tiempo considera que debería evaluar el desempeño?

DETALLE	N°	%
Trimestral	4	9.00
Semestral	12	27.00
Anual	28	62.00
No respondió	1	2.00
TOTAL	45	100.00

El 62 % indica que la evaluación del desempeño debe realizarse anualmente, 27 % semestralmente, 9 % trimestralmente y solo 2 % no respondió (ver cuadro N° 24)

CUADRO N° 25

¿Su jefe supervisa el trabajo en forma?

DETALLE	N°	%
Constante	11	24.00
Poco constante	8	18.00
No lo supervisa	26	58.00
TOTAL	45	100.00

Para el 58 % del personal hospitalario no es supervisado en el desarrollo de sus funciones, el 24 % recibe una supervisión constante y el 18 % recibe supervisión poco constante. (ver cuadro N° 25) determinando, que no existe un programa de supervisión estructurado en el Hospital.

CUADRO N° 26

¿Las relaciones laborales con su jefe son?

DETALLE	N°	%
<u>Satisfactoria:</u>		
- Solicita sus opiniones	17	38.00
- Influye sobre Ud.	10	22.00
- Elogia el trabajo bien hecho	8	18.00
<u>Insatisfactorias</u>		
- Difícil de satisfacer	2	4.00
- Se irrita fácilmente	3	7.00
- Nunca está de acuerdo	5	11.00
TOTAL	45	100.00

Las relaciones laborales con los jefes son Satisfactorias, ya que al 38 % se le solicita sus opiniones, 22 % Influye sobre el personal y el 18 % elogia el trabajo bien hecho. En consecuencia el 78 % opina que las relaciones son satisfactorias; siendo que el 22 % opina que las relaciones no son satisfactorias, debido principalmente a que el 11 % nunca esta de acuerdo con lo desarrollado. (ver cuadro N° 26)

CUADRO N° 27

¿El lugar donde Usted trabaja es?

DETALLE	N°	%
Cómodo	28	62.00
Poco cómodo	12	27.00
Incómodo	5	11.00
TOTAL	45	100.00

El 62 % del personal encuestado indica que el lugar de trabajo es cómodo, para el 27 % es poco cómodo y el 5 % opina que es incómodo. (ver cuadro N° 27)

CUADRO N° 28

¿El salario que Usted recibe es?

DETALLE	N°	%
<u>Suficiente</u>		
- Ingreso suficiente para sus gastos normales	17	38.00
- Ingreso que le permite llevar una vida cómoda	0	0.00
<u>Insuficiente</u>		
- Apenas puede vivir con sus ingresos	3	7.00
- Recibe menos de lo que merece	25	55.00
TOTAL	45	100.00

La opinión generalizada sobre el salario que recibe es Insuficiente, para el 62 %, ya que recibe menos de lo que merece según el 55 %; mientras que el 38 % opina que el ingreso es suficiente para sus gastos normales. Esto indica que hay una disconformidad con el salario que recibe, de acuerdo a resultados del cuadro N° 28

CUADRO N° 29

¿Las relaciones laborales con sus compañeros son?

DETALLE	N°	%
<u>Satisfactorias</u>		
- Son cooperadores	5	11.00
- Son amistosos	8	18.00
<u>Insatisfactorias</u>		
- Fácil de enemistarse con ellos	15	33.00
- No existe cooperación	17	38.00
TOTAL	45	100.00

Se acuerdo a resultados obtenidos el 71 % opina que las relaciones con sus compañeros son Insatisfactorias, donde para el 38 % no existe cooperación entre compañeros y es fácil enemistarse para el 33 %

Siendo Satisfactorias para el 29 % de acuerdo al cuadro N° 29 dado que son cooperadores y amistosos

CUADRO N° 30**¿Su contrato de trabajo es?**

DETALLE	N°	%
Contrato indefinido	41	91.00
Contrato fijo	4	9.00
TOTAL	45	100.00

El personal tiene una estabilidad laboral, ya que el 91 % tiene contrato indefinido y solo el 9 % es de contrato fijo. (ver cuadro N° 30)

CUADRO N° 31**¿Cómo considera la disciplina en el Hospital?**

DETALLE	N°	%
Buena	10	22.00
Regular	33	74.00
Mala	2	4.00
TOTAL	45	100.00

Según resultados la disciplina en el Hospital es considerada regular con el 74 %, buena con el 22 % y mala con el 4 % (ver cuadro N° 31)

CUADRO N° 32

¿El logro personal que obtiene al realizar un buen trabajo le merece?

DETALLE	N°	%
<u>Reconocimiento</u>		
- Económico, monetario, material	0	0.00
- Psicológico, cuadros de honor, diplomas etc.	8	18.00
<u>Ningún tipo de reconocimiento</u>	37	82.00
TOTAL	45	100.00

El 82 % del personal no recibe ningún tipo de reconocimiento y solo el 18 % recibió reconocimiento, con mención en cuadros de honor y la entrega de diplomas, de acuerdo a resultados de cuadro N° 32

CUADRO N° 33

¿El trabajo que realiza es?

DETALLE	N°	%
Desafiante	2	4.00
Interesante	23	51.00
Rutinario (monótono)	20	45.00
TOTAL	45	100.00

La educación, rehabilitación y reparación de la salud son funciones básicas del hospital, por tanto el trabajo que se realiza es interesante para el 51 %. Rutinario para el 45 % y solo el 2 % opina que es desafiante. (ver cuadro N° 33)

CUADRO N° 34

¿La responsabilidad que le asignan sobre su trabajo es?

DETALLE	N°	%
Responsabilidad total	25	56.00
Responsabilidad parcial	14	31.00
Ninguna responsabilidad	6	13.00
TOTAL	45	100.00

Por el tipo de actividad que se realiza en el hospital, que es brindar prestación integral de salud, la responsabilidad es total para un 56 %, parcial para un 31 % y ninguna responsabilidad para el 13 % (ver cuadro N° 34)

CUADRO N° 35

¿En los diez últimos meses ha realizado cursos de capacitación y actualización?

DETALLE	N°	%
Si	24	53.00
No	21	47.00
TOTAL	45	100.00

Existe una alta motivación para realizar cursos de actualización y especialización, especialmente por el personal médico y de enfermería, por tanto el 53 % realiza cursos de capacitación y actualización; el 47 % no realiza ningún tipo de capacitación de acuerdo a resultados del cuadro N° 35

ANÁLISIS FODA

A continuación se hace la comparación de las Fortalezas de la Institución frente a sus Debilidades; por otro lado se hace la comparación de las Amenazas externas frente a las Oportunidades que se le presentan a la Institución.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ El hospital cuenta con el mayor número de camas en relación a las demás instituciones de salud y además es el único calificado en el Nivel III de atención, ambos son una fortaleza para éste pues tiene mayor capacidad de internación y atención. ▪ El Hospital al ser general puede brindar atención a cualquier persona que lo requiera, no existe ningún tipo de restricción para la atención y el costo de funcionamiento es bajo. ▪ Cuenta con personal especializado y con experiencia. ▪ Ofrece servicios en las distintas especialidades. ▪ Cuenta con equipos de tecnología avanzada con relación a los demás Centro Médicos, esto es una fortaleza pues brinda servicios que no ofrecen las demás instituciones.	▪ El hospital Universitario San Juan de Dios cuenta con un Manual de Funciones, elaborado el año 1999, esto constituye una debilidad, pues el manual debería ser actualizado. ▪ No cuenta con un plan de formación y capacitación para el personal que recién ingresa a trabajar al hospital, esto se puede tomar como una debilidad, pues si no se capacita y forma a todo el personal y especialmente al nuevo se pueden presentar serios problemas. ▪ Falta de conocimiento sobre normas de Higiene y Seguridad del Hospital. ▪ Equipo de seguridad y personal es insuficiente, ya que no permite una protección adecuada, ni la prevención de riesgos y accidentes.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ Existencia de clientes potenciales en todo el departamento de Tarija, ya que permite ofrecer sus servicios a todo el pueblo en general sin ningún tipo de diferencia. ▪ Precios bajos en relación a los de la competencia, es una oportunidad porque es más accesible que las demás Instituciones. ▪ Continua implementación de especialidades, es una oportunidad porque el hospital implementa cada vez las especialidades que los demás centros de salud, no ofrecen ▪ Aumento de la Inversión en Salud, es una oportunidad porque cada año se incrementa la inversión y favorece al funcionamiento de todas las instituciones de salud, incluido el hospital. ▪ En la ciudad de Tarija existe la mayor cantidad de recurso humano en salud especializado, lo que tomarse como una oportunidad, debido a que se puede seleccionar el mejor personal. ▪ Existe convenios Docentes – Asistencial con la U.A.J.M.S	▪ Tarija cuenta con el mayor porcentaje de recursos humanos en salud, se lo puede tomar como una amenaza pues al existir, mucho recurso humano, se podrían crear más Instituciones de Salud, que formarán parte de la competencia para el Hospital. ▪ Selección y reclutamiento inadecuado debido a la politización, es una amenaza pues en el hospital todavía se selecciona al personal políticamente. ▪ Pese a que la infraestructura del hospital es más amplia que las demás instituciones de salud, ahora es insuficiente para la prestación de servicios porque no abastece para ofrecer todas las especialidades implementadas, lo que se toma como una amenaza. ▪ A pesar que la inversión en salud va incrementando año a año, todavía se puede notar una gran diferencia entre la inversión programada y la ejecutada, lo que se toma como una amenaza pues gran parte del funcionamiento del hospital está a cargo de entidades públicas, en este caso el Gobierno Municipal.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presentación, el análisis e interpretación de datos, a través de encuestas a los funcionarios del Hospital, se llega a las conclusiones que permiten formular ciertos resultados, acerca de la evaluación del desempeño.

- No se realiza una evaluación de desempeño del personal con criterio técnico, basado en un instrumento administrativo.
- La falta de cooperación entre compañeros de trabajo es un factor principal que ocasiona insatisfacción en los funcionarios, ya que expresan el 60 % del personal que no existe cooperación y por otro lado el 10 % del personal menciona que algunos compañeros son fáciles de enemistarse.
- El ambiente físico donde el funcionario realiza su trabajo es poco cómodo para el 40 % del personal; de igual forma, para el 40 % del personal es incómodo.
- La disciplina en el Hospital es regular para el 55 % del personal, es mala para el 36 %
- La falta de cursos de capacitación y actualización del conocimiento del personal del Hospital, determinan que no se conozca el desempeño potencial hospitalario.
- No se asume plena responsabilidad sobre el desarrollo del trabajo.

Por lo tanto los factores que se deben considerar para determinar y desarrollar la evaluación del desempeño del personal en el hospital, son la cooperación, responsabilidad, coordinación etc.

CAPÍTULO III

MODELO PROPUESTO

3.1. INTRODUCCIÓN

Demostrada la hipótesis a través del análisis y las conclusiones sobre evaluación del desempeño, y considerando el perfil estratégico que influye en el hospital, existe la posibilidad de desarrollar la propuesta de un instrumento que contenga información documentada bajo los conceptos y prácticas científicas de los diferentes métodos de evaluación. Al final del modelo se dan las respectivas recomendaciones.

3.2. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

Los elementos que se plantean en el presente trabajo de investigación estan compuestos por: el proceso de evaluación del desempeño, dentro el cuál estará la determinación del método, proceso del diseño y el proceso de aplicación del formulario de evaluación; y al final de la propuesta se dará las respectivas recomendaciones.

Lo que se pretende con el instrumento en el Hospital Universitario San Juan de Dios, es lo siguiente:

- Jerarquizar en importancia al departamento de personal
- Sensibilizar a directivos y personal del hospital, para implementar el instrumento

3.2.1. La Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño constituirá el motor impulsor en el Hospital Universitario San Juan de Dios, es la etapa en que es posible darse cuenta que tan eficaz ha sido la contratación y ubicación de los empleados, así como su capacitación. Las razones para diseñar el instrumento de evaluación del desempeño son:

- La evaluación del desempeño ofrecen información con base en la cuál pueden tomarse decisiones de promoción, capacitación y remuneración, siendo los usos más frecuentes de la evaluación del desempeño.
- La evaluación ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.
- Permite que se elabore un plan para rectificar cualquier deficiencia en el desempeño que pudiera identificarse.
- Determina mejoras y aplicación de nuevos procedimientos de trabajo.
- Aplicación e implementación de nuevas tecnologías de salud

3.2.2. Objetivos y Políticas

Los objetivos de la evaluación del desempeño en el Hospital Universitario San Juan de Dios serán:

- Calificar al personal comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.

- Estimar y establecer un espíritu de superación de reconocimiento de sus labores mediante incentivos honoríficos a fin de crear un clima propicio a la realización del trabajo, en conjunto o individualmente.
- Determinar el grado de eficiencia del funcionario y sus conocimientos.
- Adecuar a los trabajadores en puestos de trabajo, mediante evaluación del desempeño según las demandas de la Institución y potencialidades de los trabajadores.
- Establecer las necesidades de adiestramiento o capacitación correspondiente.

En este sentido, los objetivos ayudarán a alcanzar los siguientes logros:

- Motivar y retribuir a los empleados, en función a su desempeño
- Elevar el rendimiento del trabajo en el hospital
- Mayor productividad en los servicios hospitalarios que se oferta
- Cumplir con los reglamentos de igualdad de oportunidades de empleo.
- Lograr una mejor relación entre el personal y el hospital, para elevar la moral de cooperación del personal.
- Calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño, para determinar el grado de eficiencia del trabajador.

Las políticas de la evaluación del desempeño en el Hospital son:

- Diseñar el sistema formal de evaluación, elegir los métodos y formas a utilizar para la evaluación del personal.

- Mantener una evaluación específica y sistemática del desempeño óptimo de cada uno de sus miembros en el cargo desempeñado.
- Realizar evaluación en forma continua a todos los funcionarios para fines de transferencia, ascensos, promociones, entrenamiento y desarrollo.
- Mantener un sistema de comunicación garantizando que las evaluaciones sean realizadas oportunamente y cercanas a los hechos.
- Tener reforzamiento positivo, es decir, hacer hincapié en los puntos fuertes del evaluado.
- Determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo.
- Desarrollar las funciones hospitalarias por el personal con eficiencia y eficacia
- Adecuar a los trabajadores en puestos de trabajo mediante evaluación de desempeño según las demandas de la organización y potencialidades de los trabajadores.
- Mantener una evaluación específica y sistemática del desempeño óptimo de cada uno de sus miembros en el cargo desempeñado.
- Aplicar procedimientos de evaluación del desempeño tomando en cuenta sólo si las características de las actividades que se desarrollan dentro del puesto específico de estudio sin tomar en cuenta características individuales y/o personales.
- Asegurar un buen aprovechamiento y desarrollo de las capacidades individuales.

3.2.3. Determinación del Método

En cuanto al método de evaluación propuesto, primeramente se debe mencionar que de acuerdo a las características del Hospital se aplicará el método de frases descriptivas

3.2.3.1. Método de frases descriptivas o listas de control

Este método a diferencia del método de elección forzosa, resulta que se trabaja con un listado de frases que describen unas tantas conductas o comportamientos que pueden tomarse en cuenta como evidencias del estado o nivel del desempeño, cuya evaluación por parte de los evaluadores se traduce simplemente en que los mismos señalen o marquen para cada una de las frases la alternativa que mejor exprese el comportamiento en el trabajo.

En cuanto al diseño y aplicación debe comprender y efectuarse bajo el siguiente procedimiento:

3.2.4. Determinación de los Factores de la Evaluación

Para el diseño del sistema, debe realizarse un análisis de los factores, que en este caso se efectuó a través de la recopilación de alguna información vía entrevistas a una parte del personal y también a los jefes de línea, en todo caso, para la determinación de los factores en el formulario de evaluación para el personal del Hospital. Se utilizarán tomando en cuenta la categoría del servidor a evaluar y guardando correspondencia con su contenido; a la vez estos factores considerarán la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados esperados en el puesto.

Son cinco los factores de evaluación identificados para el formulario de evaluación del desempeño, los mismos que serán tomados en cuenta para todas las categorías de

personal, estos factores considerarán la eficiencia en el logro de los resultados esperados en el puesto, los cuales son:

1. **Calidad y Calidez en la Atención del paciente:** Este factor define la capacidad de diagnosticar y medicar al paciente de forma tal que el paciente logre mejoras en su salud
2. **Trabajo en equipo:** Este factor define la predisposición de trabajar de manera conjunta e interrelacionada con diferentes médicos y paramédicos para la solución del problema de salud. La cooperación que existe al equipo de trabajo, y entre sus compañeros en diferentes situaciones o en el ejercicio de las funciones asignadas.
3. **Presentación Personal:** Este factor define la forma de vestir, arreglo personal, higiene etc.
4. **Puntualidad:** Este factor define la puntualidad en el desarrollo del horario de trabajo y actividades para la solución del problema de salud.
5. **Conocimiento:** Este factor define el grado de conocimiento del trabajo a desarrollar para la solución del problema de salud.

3.2.5. Ponderación de los Factores de Evaluación

Para la aplicabilidad de los índices de ponderación se establece los valores, según la interpretación de las frases establecidas de los factores siendo los siguientes:

- Si describe bien tiene valor de 4
- Describe en parte tiene valor de 2
- Describe mal tiene valor de 0

La ponderación que significa realizar la asignación de valores relativos que expresan la importancia o el peso de cada una de las frases que a su vez hacen a los factores, se efectuó a partir de la aplicación del índice de preferencia o aplicabilidad conforme se detalla en el siguiente cuadro.

Por ejemplo para la frase 1 y 2 del Personal Medico se tiene lo siguiente:

$$(22 \times 4) + (0 \times 2) + (0 \times 0)/22 = 4 \times 100 = 400$$

$$(15 \times 4) + (5 \times 2) + (2 \times 0)/22 = 3,18 \times 100 = 318$$

De acuerdo a los resultados que expresan estos índices en la escala de 0 a 400%, de las 25 frases se ha tomado en cuenta únicamente quince frases para el personal Médico que es el resultado de un proceso de depuración basado en el índice de aplicabilidad. (Ver Cuadro N° 36)

CUADRO N° 36

PONDERACIÓN DE FRASES PARA EL PERSONAL “MÉDICO”

N°	Frases	4	2	0	I. Apl.
1	Es cuidadoso para diagnosticar antes de realizar la medicación	22	0	0	400
2	Es más interesado en cobrar que en curar	15	5	2	318
3	Despierta fácilmente la confianza en el paciente	20	2	0	382
4	Utiliza adecuadamente los tiempos estándares de consulta.	19	3	0	373
5	Dosifica y utiliza racionalmente la medicación	20	2	0	382
6	Realiza las interconsultas médicas	20	1	1	373
7	Participa en juntas médicas	20	2	0	382
8	Utiliza para diagnosticar pruebas de laboratorio y radio imágenes	21	1	0	391
9	Coopera con programas de prevención de la salud	19	2	1	364
10	Coordina con la administración el apoyo logístico adecuado, para el suministro hospitalario.	16	5	1	336
11	Utiliza mandil y barbijo, en la consulta médica a pacientes infecciosos	19	1	2	355
12	Se lava y cepilla las manos antes y después de la atención de cada paciente	19	1	2	355
13	Utiliza ropa médica adecuada, para operaciones quirúrgicas	20	2	0	382
14	Su aseo personal es adecuado de acuerdo a las características hospitalarias	21	1	0	373
15	Utiliza indumentaria personal de acuerdo a normas hospitalarias	17	5	0	355
16	Cumple con el horario de trabajo	20	1	1	373
17	Inicia las intervenciones quirúrgicas de acuerdo a horario programado	20	2	0	382
18	Inicia las consultas médicas de acuerdo a horarios establecidos	19	1	2	355
19	Cumple puntualmente con los turnos de acuerdo a programación	19	2	1	364
20	Cumple puntualmente y oportunamente con los horarios de visitas médicas	20	2	0	382
21	Tiene conocimiento de procedimiento y normas médicas	20	1	1	373
22	Conoce procedimientos de tratamiento terapéutico	20	1	1	373
23	Tiene conocimiento del vademecun para la dosificación y utilización racional de medicamentos	19	3	0	373
24	Conoce los estándares de atención de N° de pacientes por hora medica	19	2	1	364
25	Tiene conocimiento de nuevas técnicas y avances de la ciencia médica para la solución de problemas de salud.	20	2	0	382

CUADRO N° 37

PONDERACIÓN DE FRASES PARA EL PERSONAL “PARAMÉDICO”

N°	Frases	4	2	0	I. Apl.
1	Es cuidadoso en la atención y rehabilitación del paciente	21	1	0	391
2	Es más interesado en el paciente que en los procedimientos médicos	18	4	0	364
3	Despierta fácilmente la confianza en el paciente	20	1	1	373
4	Utiliza adecuadamente los tiempos estándares de medicación y curación	20	2	0	382
5	Cumple con las órdenes médicas	21	1	0	391
6	Realiza la coordinación con equipo de salud para atención del paciente	19	2	1	364
7	Cumple con las visitas médicas a pacientes hospitalizados	20	2	0	382
8	Coopera con las pruebas de laboratorio y radio imágenes a pacientes	19	2	1	364
9	Coopera con programas de prevención de la salud	20	1	1	373
10	Coordina con la administración el apoyo logístico adecuado, para el suministro hospitalario.	16	5	1	336
11	Utiliza mandil y barbijo, en la consulta médica a pacientes infecciosos	21	0	1	382
12	Se lava y cepilla las manos después de la atención de cada paciente	19	3	0	373
13	Utiliza ropa hospitalaria adecuada, para participar en operaciones quirúrgicas	20	2	0	382
14	Su aseo personal es adecuado de acuerdo a las características hospitalarias	20	1	1	373
15	Utiliza indumentaria personal de acuerdo a normas hospitalarias	16	5	1	336
16	Cumple con el horario de trabajo	21	0	1	382
17	Inicia las atenciones preparatorias quirúrgicas de acuerdo a horario programado	21	0	1	382
18	Inicia las actividades de consultas médicas de acuerdo a horarios establecidos	18	2	2	345
19	Cumple puntualmente con los turnos de acuerdo a programación	20	2	0	382
20	Cumple puntualmente y oportunamente con el apoyo en los horarios de visitas médicas	20	2	0	382
21	Tiene conocimiento de procedimiento y normas paramédicas	19	3	0	382
22	Conoce procedimientos de tratamiento terapéutico	19	2	1	364
23	Tiene conocimiento del vademecum para la dosificación y utilización racional de medicamentos	19	3	0	373
24	Conoce los estándares de atención de N° de pacientes por hora paramédica	21	1	0	391
25	Tiene conocimiento de nuevas técnicas y avances de la ciencia médica para la solución de problemas de salud.	19	3	0	373

Para el personal paramédico se considerará la misma técnica utilizada para el personal médico, como se muestra en el cuadro N° 37

Como se indica en el cuadro N° 36 y 37, los cinco factores establecidos tienen 5 frases cada uno de ellos, haciendo un total de 25 frases, las mismas que hacen a cada factor de las cuales se eligen 3 frases para cada factor tomando en cuenta aquellas que tienen mayor puntaje, en total se tomarán en cuenta sólo 15 frases para la ficha de evaluación.

3.2.6 Diseño de la Ficha de Evaluación del Desempeño

El instrumento de evaluación del desempeño que deberá ser aplicado para cada una de las categorías de personal del Hospital, está diseñado después de haber hecho un análisis de las frases de cada uno de los factores a través de la recopilación de alguna información vía entrevistas a una parte del personal y también a los jefes de línea, luego se realizó la ponderación y valoración a las 25 frases de los factores preseleccionados aplicando el índice de aplicabilidad, de acuerdo a este resultado fueron seleccionadas 15 frases de evaluación para el personal médico y otras tantas para los paramédicos que forman parte en las dos fichas diseñadas para realizar la evaluación a todo el personal del hospital.

Estas dos fichas de evaluación del desempeño diseñadas serán aplicadas una al personal Médico y otra al personal paramédico del Hospital Universitario San Juan de Dios ejemplo (ver cuadros N° 38 y 39)

CUADRO N° 38

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO “MÉDICO” HOSPITAL
UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

Nombre y Apellido.....

Departamento/sección..... Cargo.....

Fecha.....

INSTRUCCIÓN

De acuerdo al listado de frases que expresa el comportamiento del personal médico, se le solicita a Ud. marque con una “X” en una de las alternativas de cada frase según como considere que expresa mejor el desempeño de la persona que evaluara.

N°	FRASES	SI	NO
1	Es cuidadoso para diagnosticar antes de realizar la medicación		
2	Despierta fácilmente la confianza en el paciente		
3	Dosifica y utiliza racionalmente la medicación		
4	Realiza las interconsultas médicas		
5	Participa en juntas médicas		
6	Utiliza para diagnosticar pruebas de laboratorio y radio imágenes		
7	Utiliza mandil y barbijo, en la consulta médica a pacientes infecciosos		
8	utiliza ropa médica adecuada para operaciones quirúrgicas		
9	su aseo personal es adecuado de acuerdo a las características hospitalarias		
10	Cumple con el horario de trabajo		
11	Inicia las intervenciones quirúrgicas de acuerdo a horario programado		
12	cumple puntualmente y oportunamente con los horarios de visitas médicas		
13	Conoce procedimientos de tratamiento terapéutico		
14	tiene conocimiento del vademécum para la dosificación y utilización racional de medicamentos		
15	Tiene conocimiento de nuevas técnicas y avances de la ciencia médica para la solución de problemas		

CUADRO N° 39
FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO “PARAMÉDICOS”
HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN JUAN DE DIOS

Nombre y Apellido.....

Departamento/Sección.....Cargo.....

Fecha.....

INSTRUCCIÓN

De acuerdo al listado de frases que expresa el comportamiento del personal paramédico, se le solicita a Ud. marque con una “X” en una de las alternativas de cada frase según como considere que expresa mejor el desempeño de la persona que evaluará.

N°	FRASES	SI	NO
1	Es cuidadoso en la atención y rehabilitación del paciente		
2	Utiliza adecuadamente los tiempos estándares de medicación y curación		
3	Cumple con las órdenes médicas		
4	Realiza la coordinación con el equipo de salud para atención del paciente		
5	Cumple con las visitas médicas a pacientes hospitalarios		
6	Coopera con programas de prevención de la salud		
7	Utiliza mandil y barbijo, en la atención y curación a pacientes infecciosos		
8	utiliza ropa hospitalaria adecuada, para participar en operaciones quirúrgicas		
9	su aseo personal es adecuado de acuerdo a las características hospitalarias		
10	Cumple con el horario de trabajo		
11	Inicia las atenciones preparatorias de intervenciones quirúrgicas de acuerdo a horario programado		
12	cumple puntualmente con los turnos de acuerdo a programación		
13	Tiene conocimiento de procedimientos y normas paramédicas		
14	Tiene conocimiento del vademécum para utilización racional de medicamentos		
15	Conoce los estándares de atención del número de pacientes por hora paramédica		

3.2.7. Proceso de Aplicación

Para llevar a cabo el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño diseñado para el Hospital se debe:

- Conformar el comité de evaluación.
- Determinar el universo a evaluar
- Determinar los Responsables de la evaluación
- Traducir los resultados en valores medibles

3.2.7.1. Conformación del Comité de Evaluación

Para llevar a cabo la evaluación se deberá conformar un Comité Evaluador el mismo que se le asignará responsabilidades y velará por el estricto cumplimiento del sistema de evaluación del desempeño y deberá estar conformado de la siguiente manera:

- Un representante del Consejo Técnico
- El Director del Hospital
- El Jefe de Personal
- El Jefe de Departamento

La programación de la evaluación del desempeño, se efectuará como mínimo una vez al año, al comenzar el segundo semestre de cada gestión. El jefe de personal en coordinación con el Director del Hospital serán quienes definan el tiempo, instrumentos a emplear y plazos. La evaluación comprenderá a todo el personal.

3.2.7.2. Determinar el Universo a Evaluar

El universo a evaluar será una muestra representativa del personal Médico y Paramédico del Hospital Universitario San Juan de Dios

3.2.7.3. Responsables de la Evaluación del Desempeño

En el modelo propuesto se realizará una evaluación del desempeño de 360%, por lo tanto se sugiere que los evaluadores sean las personas más idóneas, adecuadas y capacitadas, aquellas que tengan información sobre el desempeño del evaluado, que sean honestos, los evaluadores deberán ser los siguientes:

- **Jefes de línea o inmediatamente superiores**
- **Compañeros de trabajo o pares**
- **Cliente o usuario**

Los jefes de Línea o jefe inmediato superior, el compañero y el cliente serán los evaluadores tanto al personal médico y paramédico y luego entregarán los formularios a la comisión de calificación.

3.2.7.4. Traducción en Valores Medibles

Una vez que los responsables de la evaluación realicen su trabajo y entreguen el formulario al comité de evaluación, esta comisión tabulará, traducirá los datos y será quien asigne la puntuación en base a la ponderación. Luego de haber asignado la puntuación correspondiente; la Comisión de calificación elaborará su informe de evaluación, el mismo que irá acompañado de un cuadro resumen de resultados de cada uno de los departamentos involucrados en la evaluación. (Ver Anexo N° 4).

Siendo los valores medibles por orden de importancia los siguientes:

- Jefes de línea 25 %
 - Compañeros de trabajo 15 %
 - Clientes o usuarios 60 %
- 100 %

El informe se hará llegar a los departamentos correspondientes para posteriormente elevar un informe al Director del Hospital para que tenga un reconocimiento del nivel de desempeño de cada uno del personal de los departamentos correspondientes y se tomen algunas decisiones al respecto. Una copia similar se hará llegar a cada jefe de departamento, con el objetivo de hacer conocer a sus subalternos los resultados que se obtuvieron.

La calificación final, es resultado de la sumatoria de puntos obtenidos, en cada uno de los factores de evaluación. (Ver cuadro N° 40 y 41)

CUADRO N° 40

TRADUCCIÓN EN VALORES MEDIBLES PARA EL PERSONAL MÉDICO

N°	FRASES	Ind. Apl.	Propor_ ciones	Valores de acuerdo a escala de 1 ---- 100
1	Es cuidadoso para diagnosticar antes de realizar la medicación	400	0,070	7
2	Despierta fácilmente la confianza en el paciente	382	0,067	7
3	Dosifica y utiliza racionalmente la medicación	382	0,067	7
4	Realiza las interconsultas médicas	373	0,065	6
5	Participa en juntas médicas	382	0,067	7
6	Utiliza para diagnosticar pruebas de laboratorio y radio imágenes	391	0,068	7
7	Utiliza mandil y barbijo, en la consulta médica a pacientes infecciosos	355	0,062	6
8	Utiliza ropa médica adecuada, para operaciones quirúrgicas	382	0,067	7
9	Su aseo personal es adecuado de acuerdo a las características hospitalarias	391	0,068	7
10	Cumple con el horario de trabajo	373	0,065	6
11	Inicia las intervenciones quirúrgicas de acuerdo a horario programado	382	0,067	7
12	Cumple puntualmente y oportunamente con los horarios de visitas médicas	382	0,067	7
13	Conoce procedimientos de tratamiento terapéutico	373	0,065	6
14	Tiene conocimiento del vademecun para la dosificación y utilización racional de medicamentos	373	0,065	6
15	Tiene conocimiento de nuevas técnicas y avances de la ciencia médica para la solución de problemas de salud.	382	0,067	7
	TOTALES	5.702	1	100

CUADRO N° 41

**TRADUCCIÓN EN VALORES MEDIBLES PARA EL PERSONAL
PARAMÉDICO**

N°	FRASES	Ind. Apl.	Propor ciones	Valores de Acuerdo a Escala de 0 - 100
1	Es cuidadoso en la atención y rehabilitación del paciente	391	0,068	7
2	Utiliza adecuadamente los tiempos estándares de medicación y curación	382	0,066	7
3	Cumple con las órdenes médicas	391	0,068	7
4	Realiza la coordinación con equipo de salud para atención del paciente	364	0,063	6
5	Cumple con las visitas médicas a pacientes hospitalarios	382	0,066	7
6	Coopera con programas de prevención de la salud	373	0,065	6
7	Utiliza mandil y barbijo, en la atención y curación a pacientes infecciosos	382	0,066	7
8	utiliza ropa hospitalaria adecuada, para participar en operaciones quirúrgicas	382	0,066	7
9	su aseo personal es adecuado de acuerdo a las características hospitalarias	373	0,065	6
10	Cumple con el horario de trabajo	382	0,066	7
11	Inicia las atenciones preparatorias de intervenciones quirúrgicas de acuerdo a horario programado	382	0,066	7
12	cumple puntualmente con los turnos de acuerdo a programación	382	0,066	7
13	Tiene conocimiento de procedimientos y normas paramédicas	373	0,065	6
14	Tiene conocimiento del vademécum para utilización racional de medicamentos	373	0,065	6
15	Conoce los estándares de atención del número de pacientes por hora paramédica	391	0,068	7
	TOTAL	5.703	1	100

Los siguientes dos cuadros reflejan los puntos obtenidos en cada frase, si marca en SI son puntos ganados de acuerdo al valor de cada frase, si marca NO el resultado es 0 puntos es decir no suma nada. (Ver cuadro N° 42 y 43)

CUADRO N° 42
PUNTOS OBTENIDOS EN CADA FRASE “MÉDICOS”

EVALUACIÓN DEL JEFE				
N°	FRASE	SI	NO	PUNTOS
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
EVALUACIÓN DEL COMPAÑERO				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
EVALUACIÓN DEL CLIENTE				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

CUADRO N° 43

PUNTOS OBTENIDOS EN CADA FRASE PERSONAL “PARAMÉDICO”

EVALUACIÓN DEL JEFE				
N°	FRASE	SI	NO	PUNTOS
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
EVALUACIÓN DEL COMPAÑERO				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
EVALUACIÓN DEL CLIENTE				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

FICHA DE PUNTUACIÓN FINAL PERSONAL MÉDICO

Nº	Frases	Jefe	Compañero	Cliente	VALORES PONDERADOS			total suma
					Jefe	Comp.	Cliente	
					25%	15%	60%	
1	Es cuidadoso para diagnosticar antes de realizar la medicación							
2	Despierta fácilmente la confianza en el paciente							
3	Dosifica y utiliza racionalmente la medicación							
4	Realiza las interconsultas médicas							
5	Participa en juntas médicas							
6	Utiliza para diagnosticar pruebas de laboratorio y radio imágenes							
7	Utiliza mandil y barbijo, en la consulta médica a pacientes infecciosos							
8	Utiliza ropa médica adecuada, para operaciones quirúrgicas							
9	Su aseo personal es adecuada de acuerdo a las características hospitalarias							
10	Cumple con el horario de trabajo							
11	Inicia las intervenciones quirúrgicas de acuerdo a horario programado							
12	Cumple puntualmente y oportunamente con los horarios de visitas médicas							
13	Conoce procedimientos de tratamiento terapéutico							
14	Tiene conocimiento del vademecun para la dosificación y utilización racional de de medicamentos							
15	Tiene conocimiento de nuevas técnicas y avances de la ciencia médica para la solución de problemas de salud.							
TOTAL RESULTADO DE EVALUACIÓN								

CUADRO N° 45

FICHA DE PUNTUACIÓN FINAL PERSONAL PARAMÉDICO

Nº	Frases	Jefe	Compañero	Cliente	VALORES PONDERADOS			total suma
					Jefe	Comp.	Cliente	
					25%	15%	60%	
1	Es cuidadoso en la atención y rehabilitación del paciente							
2	Utiliza adecuadamente los tiempos estándares de medicación y curación							
3	Cumple con las ordenes medicas							
4	Realiza la coordinación con equipo de salud para atención del paciente							
5	Cumple con las visitas medicas a pacientes hospitalarios							
6	Coopera con programas de prevención de la salud							
7	Utiliza mandil y barbijo, en la atención y curación a pacientes infecciosos							
8	utiliza ropa hospitalaria adecuada, para participar en operaciones quirúrgicas							
9	su aseo personal es adecuado de acuerdo a las características hospitalarias							
10	Cumple con el horario de trabajo							
11	Inicia las atenciones preparatorias de intervenciones quirúrgicas de acuerdo a horario programado							
12	cumple puntualmente con los turnos de acuerdo a programación							
13	Tiene conocimiento de procedimientos y normas paramédicas							
14	tiene conocimiento del vademécum para utilización racional de medicamentos							
15	Conoce los estándares de atención del número de pacientes por hora paramédica							
TOTAL RESULTADO DE EVALUACIÓN								

3.3. LA COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental en el sistemas de evaluación del desempeño. De nada vale la evaluación sin que el mayor interesado, que es el propio empleado, tenga conocimientos de la misma.

Es necesario informarle de las actividades sobresalientes y significativas de su desempeño, a fin de que los objetivos y las políticas puedan ser plenamente alcanzados.

La comunicación será clara con referencia a su desempeño durante la entrevista.

Primeramente deben destacarse los aspectos positivos (fortalezas) y los aspectos negativos (debilidades) del funcionario evaluado para conseguir con las sugerencias correspondientes y de esta manera elaborar planes de mejoramiento y/o capacitación.

RECOMENDACIONES

Tomar en cuenta los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación para tener acciones futuras en el Hospital.

- Se recomienda poner toda la seriedad posible y responsabilidad en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, para que de este modo se pueda contar con información confiable y sistemática.
- Se recomienda que la evaluación del desempeño debe ser realizado regularmente cada año, es decir con una periodicidad anual para determinar el nivel de rendimiento y contribución de cada uno del personal, cuyos resultados se deben dar a conocer a los mismos.
- Los resultados de la evaluación deben tomarse en cuenta para los ascensos o promociones del personal.
- Que la Jefatura de Personal realice las funciones de Administración de Recursos Humanos, aplicando las técnicas adecuadas, para dotar a la Institución de personal idóneo, mantenerlo y desarrollarlo.
- Programar la realización periódica de encuestas para evaluar la moral del personal, determinando los aspectos que le causan insatisfacción en el trabajo y aplicar los ajustes necesarios, para obtener siempre su máxima colaboración.
- Actualización de manuales de funciones, reglamentos específicos, políticas, procedimientos y reglamentos de personal.

BIBLIOGRAFIA

- 1 CHIAVENATO IDALBERTO Administración de Recursos Humanos,
octava Edición Editorial Mc Graw Hill
año 2007

- 2 LENIN SAENZ JIENES Administración de Servicios de Salud
Primera Edición, Universidad Estatal a
Distancia San José, Costa Rica 1998.

- 3 ROBINS JHON Gerencia de Recursos Humanos
Cuarta Edición Prentice Hall año 2007.

- 4 STONNER Y WANKEL Administración de Personal Editorial
Prentice Hall 2002.

- 5 WERTHER WILLIAM B. La Administración de Recursos
Humanos Editorial Mc Graw – Hill
año 2007

