



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN.

“IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD MATERNO INFANTIL MAGDALENA”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración.

Autoras:

Catherine Georletty Arcelles Agurto

Mirtha Esperanza Jimenez Acosta

Asesor:

Mg. Lester Alberto Obispo Sotomayor

Lima - Perú

2021



DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mi dulce hermana gemela Carito y a mi sobrino Johan, quienes depositaron absoluta confianza en mí; y en especial a mi madre quien me inspiro en cada una de sus lecciones a que todo en la vida es posible si te esfuerzas por lograrlo.

Catherine A.

Este trabajo con mucho esfuerzo y dedicación va dedicado a mi familia y aquellas amistades, quienes durante el transcurso de mi carrera profesional tuvieron más de una palabra de aliento, creyeron en mí y me impulsaron a lograrlo.

Mirtha J.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia y amigos quienes me brindaron sinceras muestras de afecto y apoyo a lo largo de mi carrera, a mis profesores quienes impartiendo sus conocimientos se esfuerzan para tener mejores alumnos y, en especial a Dios por ser mi máximo soporte en los tiempos difíciles de mi vida.

Catherine A.

Agradezco a Dios, a quien siempre me he encomendado para que me guíe hacer las cosas lo mejor posible con el criterio y juicio necesario, quien siempre me sostuvo en los momentos más difíciles y quién hasta ahora hace realidad mis sueños y metas.

Mirtha J.



INDICE

TABLA DE CONTENIDOS.....	1
DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO.....	2
INDICE	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Realidad Problemática.....	9
1.2 Descripción de la Empresa.....	12
1.3 Misión.....	14
1.4 Visión	14
1.5 Fines de la función pública.....	15
1.6 Principios.....	15
1.7 Deberes.....	15
1.8 Prohibiciones.....	15
1.9 Estructura Orgánica.....	16
1.10 Organización del Personal.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
2.1 Definición de Conceptos	18
2.2 Concepto de Evaluación de Desempeño Laboral.....	18
2.3 Importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral.....	19
2.4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral.....	19
2.5 Métodos de la Evaluación de Desempeño Laboral	20
2.5.1 Método de Análisis Global del Desempeño:	21
2.5.2 Método Analítico de Valoración por Factores:.....	21
2.5.3 Método de incidentes críticos:.....	22
2.5.4 Método de Evaluación por Comparación o de Clasificación por Rango:	22
2.5.5 Método Interactivo:	22
2.5.6 Método de Autoevaluación:.....	23
2.5.7 Método de Evaluación por Objetivos:	23



2.5.8 Método de Elección Forzosa:.....	23
2.6 Indicadores de Evaluación de Desempeño.....	24
2.7 Beneficios de Evaluación de Desempeño	24
2.7.1 Beneficios para el evaluado.....	24
2.7.2 Beneficios para el jefe	25
2.7.3 Beneficios para la organización.....	25
2.8 Otros Conceptos	27
2.8.1 Evaluación	27
2.8.2 Desempeño	27
2.8.3 Mejora Continua	27
2.8.4 Productividad	27
2.8.5 Rendimiento	28
2.8.6 Competitividad	28
2.8.7 Talento Humano	28
2.8.8 Salud.....	28
2.8.9 Capacitación	28
2.8.10 Método	29
2.8.11 Procedimiento	29
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	30
3.1 Descripción.....	30
3.2 Principales funciones y obligaciones del proceso actual de evaluación de desempeño	30
3.2.1 Funciones específicas del responsable de RRHH	31
3.3 Descripción del proceso actual del método de evaluación de desempeño del personal	32
3.3.1 Flujograma del proceso actual del proceso de evaluación de desempeño.....	34
3.3.2 Participantes del proceso de evaluación.....	35
3.3.3 Instrumentos utilizados en el proceso actual de evaluación de desempeño.....	35
3.3.4 Puntuación empleada en el proceso de evaluación de desempeño	35
3.3.5 Registros del proceso de evaluación de desempeño del Centro de Salud Materno Infantil Magdalena.....	35
3.4 Desarrollo del Proyecto.....	39
3.4.1 Objetivo general.....	39
3.4.2 Objetivos Específicos	39
3.5 Fases del proyecto	39



3.5.1 Fase de Planificación.....	39
3.5.2 Fase de Investigación - Observación.....	40
3.5.3 Fase Descriptiva.....	40
3.5.4 Fase de Recopilación - Análisis.....	41
3.5.5 Fase de Implementación	42
3.6 Identificación del Problema	44
3.6.1 Método de observación directa	44
3.6.2 Método de Diagrama de causa - efecto de Ishikawa.....	45
3.7 Herramienta de Solución.....	53
3.7.1 Estructura de la Implementación de la Mejora del Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral.....	55
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	56
4.1 Análisis finales de los resultados	56
4.2 Participación de las variables de evaluación de desempeño del 2do semestre 2019 del Centro de Salud Materno Infantil Magdalena	57
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
5.1 Conclusiones	62
5.2 Recomendaciones.....	66
REFERENCIAS	69
ANEXOS	72
Anexo 1. Formulario de Evaluación de desempeño y conducta	72
Anexo 2. Formulario de Evaluación de desempeño y conducta (técnico).....	73
Anexo 3. Formulario de Evaluación de desempeño y conducta (auxiliar).....	74
Anexo 4. Anverso del Formulario de Evaluación de desempeño y conducta.	75
Anexo 5. Tabla de calificación de la Evaluación de desempeño y conducta.	76
Anexo 6. Tabla de Puntajes de la evaluación de desempeño	77
Anexo 7. Resultado de Cuestionario 01	78
Anexo 8. Resultado de Cuestionario 02	80
Anexo 9. Resultado de Cuestionario 03	82
Anexo 10. Resultado de Cuestionario 04	84
Anexo 11. Resultado de Cuestionario 05	86



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Consolidado de Evaluación del II Semestre 2019	37
Tabla 2 Resultados de Cuestionarios de Identificación.....	48



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del Centro de Salud Magdalena - 2021	16
Figura 2 Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño.	34
Figura 3 Diagrama de Gantt - Fase de Implementación.....	43
Figura 4 Diagrama Ishikawa - Efectividad del Desempeño Laboral.....	46
Figura 5 Resultado de Cuestionario Autoridad.	50
Figura 6 Resultado de Cuestionario Comunicación.	50
Figura 7 Resultado de Cuestionario Toma de Decisiones.	51
Figura 8 Resultado de Cuestionario Motivación.	51
Figura 9 Resultado de Cuestionario de Supervisión.....	52
Figura 10 Resultados de Cuestionarios Medición.	52
Figura 11 Figura de Jerarquía. Elaboración Propia.	54
Figura 12 Estructura de Implementación de la Mejora..	55
Figura 13 Puntaje por Variables.	57
Figura 14 Resultado de Criterio de Autoridad.....	58
Figura 15 Resultado de Criterio de Comunicación.	59
Figura 16 Resultado de Toma de Decisiones.	59
Figura 17 Resultado de Motivación.....	60
Figura 18 Resultado de Supervisión.....	60
Figura 19. Medición de Resultados.	61



RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Salud tiene bajo su mando a 23 656 establecimientos de salud nivel nacional agrupados por Direcciones de Redes Integradas de Salud, Gobiernos Regionales y locales. En Lima la Dirección de Redes Integradas Lima Centro tiene bajo su jurisdicción 8 Hospitales, 64 establecimientos de primer nivel de atención y 6 centros especializados; el Centro de Salud Materno Infantil Magdalena, es uno de los establecimientos de primer nivel de atención que pertenece a la Red Lima Centro.

El presente trabajo de investigación, tiene como principal objetivo describir la problemática y plantear la mejora del proceso de evaluación del desempeño laboral en el Centro de Salud Materno Infantil Magdalena. Cuando nos referimos al desempeño laboral, se debe tener en cuenta que es un conjunto de acciones y comportamientos que los trabajadores adoptan en la prestación de sus servicios, cumplimiento de sus actividades y funciones encomendadas, que en suma contribuye con el logro de los objetivos y la imagen institucional.

El recurso humano en el sector salud es el principal actor en el tratamiento y recuperación de la salud de la población asignada. El sector estatal tiene distintas modalidades laborales, poca inversión en capacitación y un deficiente sistema de meritocracia; esas falencias traen consigo la afectación del rendimiento y desempeño laboral de sus recursos humanos en todas sus instituciones y el sector salud no es ajena a esa realidad.



CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

El objetivo primordial de realizar una evaluación de desempeño laboral en una empresa, es que este proceso les permita identificar el valor del trabajo realizado por sus empleados en la organización, igualmente promover la mejora continua y el cumplimiento de objetivos. Asimismo, que los colaboradores puedan desarrollar puntos claves en la mejora de la competitividad interna como externa, como es el caso del seguimiento del alcance de objetivos, el valor agregado que aporta cada empleado a su unidad de trabajo, incrementar la productividad, fomentar el feedback y los canales de comunicación dentro y fuera de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores asegurando que estos se desarrollen en los puestos idóneos, etcétera (Pérez, 2021).

Los constantes cambios que se han venido dando en el mundo laboral, ha conllevado a que muchas empresas tomen como referencia a las organizaciones Top del mundo para evaluar sus modelos de gestión interna de desempeño que les pueda facilitar la mejora de sus resultados. Un caso referente es el de la empresa General Electric quien realizaba la gestión de desempeño una vez al año manteniendo por décadas esta práctica. Sin embargo, decidieron reemplazar esa metodología, donde la compañía les permitió a sus gerentes facilitar un apoyo más orgánico a sus empleados, enfocados en desarrollar la habilidad de sus líderes en temas de coaching y desarrollo a los colaboradores.

Otro ejemplo destacable es el de la empresa Google conocida por sus prácticas no tradicionales en las clasificaciones de sus empleados, Google aplica la fijación



de metas por parte de los empleados siendo el factor más importante desde sus inicios hasta la actualidad (Rankmi, 2017).

A nivel mundial, como consecuencia de la pandemia del COVID-19 muchas empresas se vieron obligadas a cambiar drásticamente sus condiciones de trabajo, migrando del trabajo presencial al trabajo remoto, esto conllevó a sumar retos añadidos a los habituales por ende se vieron obligadas a implementar diferentes mecanismos que le permitan garantizar que el rendimiento de sus empleados se cumpla sin contratiempos, por lo mencionado las organizaciones incrementan su dependencia de la tecnología de RRHH para organizar, facilitar y documentar los procesos y los resultados de la evaluación del desempeño (Pérez, 2021).

A nivel de Sudamérica se puede tomar como referencia la información brindada en el conversatorio realizado por la Universidad Católica Andrés Bello Extensión Guayana (UCAB Guayana), donde múltiples expertos en materia laboral manifestaron sus puntos de vistas en diferentes contextos que se han manifestado en las gerencias del talento humano de las organizaciones en la actualidad. Muchos de los expertos coincidieron que previo y a lo largo de la pandemia ha habido cambios significativos a nivel de la gestión del talento humano. La retención y atracción de personal dejó de tener la relevancia habitual, junto al aumento de la productividad. Se enfocaron en la salud del trabajador, reducción de costos y la implementación de estrategias de teletrabajo, en paralelo, para los empleados era de suma importancia que sus empleadores les garantizaran un ambiente de trabajo seguro y el aumento de sus beneficios monetarios y salariales (Mendoza, 2021).

A nivel país, Perú no es la excepción ante estos cambios, se evidenció la carencia de planes de contingencia en muchas empresas. Según la encuesta



realizada por la consultora Dench se registró que el 73 % de colaboradores peruanos tiene intención de renunciar a su trabajo actual, el 26 % de trabajadores manifestó que el motivo principal es por extenuación y estrés al realizar sus actividades laborales, el hecho de no poder desconectarse de la tecnología sumado al incremento de la carga laboral. De la misma forma, el 24 % indicó que su deserción sería por un ambiente convulsionado en el clima laboral; el 20 % por la inestabilidad empresarial que hay en el país, efecto de la pandemia y la situación política; el 15 % aspira a conseguir un mejor honorario salarial; el 8 % por empezar un negocio propio y el 7 % por crecimiento profesional (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2019).

En el ámbito local, los trabajadores de primera línea son y seguirán siendo piezas vitales para afrontar esta coyuntura. Desde que empezó la pandemia, el Gobierno del Perú ha venido brindando diferentes incentivos monetarios para los trabajadores del sector salud (Diario el Peruano, 2020). Sin embargo, la Defensoría del Pueblo señala que se han registrado diversos casos donde han sido transgredidos sus derechos laborales (Defensoría del Pueblo Perú, 2020).

Referente al trabajo remoto es importante definir y desarrollar planes de contingencia que garanticen el bienestar de la salud física y mental de los servidores públicos, ejemplo de ello, es que el área de recursos humanos y los jefes encargados, verifiquen la desconexión digital. Asimismo, otro reto es la evaluación del desempeño mediante plataformas digitales, que permitan avalar niveles de productividad idóneos, así como mejorar el compromiso de los servidores públicos (García Mejía & Lafuente, 2021).



La Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es quién tiene a su cargo la administración y gestión de todos los recursos humanos en el sector público a través de la Ley de Servicio Civil y dentro del cual se encuentra comprendido la Gestión del Rendimiento la misma que incluye el proceso de evaluación de desempeño del personal cuya finalidad es la de estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil (Mantero, 2021).

El MINSA (Ministerio de Salud) a través de la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de la Dirección General de Personal de Salud, elaboró el documento técnico titulado “El Plan Nacional de Formación Profesional y Desarrollo de Capacidades de los Recursos Humanos en Salud 2018 – 2021”, el cual tiene por objetivo contribuir a mejorar la calidad de atención y cuidado de la salud a través de injerencias eficaces y efectivas de los recursos humanos de las diversas instituciones que integran la red de salud, ello debe responder a las demandas y necesidades de la población peruana (MINSA & Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de la Dirección General de Personal de Salud, 2019).

1.2 Descripción de la Empresa

El Centro de Salud Materno Infantil “Magdalena” es una institución estatal que fue fundado el 28 de mayo de 1946, se encuentra ubicado en Jr. Junín 322 en el distrito de Magdalena del Mar, actualmente el Médico Responsable de la Atención es el Dr. Federico Emilio Lizárraga Ferrand, quién nos ha brindado su autorización para el desarrollo del presente estudio, está conformado por 133 trabajadores, entre ellos se cuenta con Profesionales Médicos, Profesionales de la Salud No Médicos, Técnicos Asistenciales y Técnicos Administrativos, así como



también personal de Servicios Generales, quienes pertenecen a diferentes regímenes laborales del sector público (Decreto Legislativo N° 276, Ley N° 1057 y Locadores de Servicios No Personales).

La institución forma parte de los establecimientos del primer nivel de atención del Ministerio de Salud, ofrece servicios de salud y realiza actividades preventivo promocionales de las enfermedades, así como la de proteger y recuperar la salud de las personas dentro de su jurisdicción. Brinda atención las 24 horas del día los 365 días del año a mujeres gestantes en su centro especializado para la atención de partos. Dentro de su cartera de servicios se encuentra la atención de consulta externa de los servicios básicos como Medicina General, Psicología, Crecimiento y Desarrollo, Vacunas, Ecografía, Psicoprofilaxis, Odontología; así también brinda consulta especializada en Pediatría, Gineco-Obstetricia, Dermatología, Psiquiatría, Gastroenterología, Otorrinolaringología, Neumología y Cirugía y además los servicios de Rayos X, Laboratorio Clínico y Farmacia. Adicionalmente a ello las áreas administrativas cumplen un rol muy importante dentro de la planificación, organización, provisión y control, entre ellos se encuentran las oficinas de Recursos Humanos, Contabilidad y Abastecimiento, con un trabajo estrecho con la Jefatura cuya finalidad es velar por el cumplimiento de las normativas y contribuir con el logro de los objetivos de la institución en favor de la comunidad.

Como parte de las políticas públicas del sector salud, el establecimiento desarrolla planes de acción en los diferentes programas y estrategias de salud en beneficio de la población garantizando una atención de salud integral en las diferentes etapas y del desarrollo de la vida, entre las que destacan: las Áreas de



Adulto Mayor, Adulto Joven, Adolescente y Madre-Niño, Programas de Control de Tuberculosis y Enfermedades de Transmisión Sexual entre otros, a través de la atención primaria de salud el objetivo es atender, educar y sensibilizar a la población de la importancia de la prevención y tratamiento de ciertas enfermedades que pueden prevenirse para que no se conviertan en un riesgo mayor.

El establecimiento de salud tiene como principales clientes externos a la población asegurada que residen dentro de la jurisdicción mediante la atención del Seguro Integral de Salud (SIS), así como también a clientes particulares (demanda) que provienen de toda la ciudad.

La institución tiene como principales competidores al Hospital Santa Rosa, Hospital de Solidaridad, Clínicas y Centros Médicos Particulares de los alrededores del distrito, (Clínica Virgen del Rosario, Policlínico Sagrado Corazón de María, Policlínico Víctor Paulini) entre otros.

1.3 Misión

Lograr que toda la población asignada tenga acceso a los servicios de salud con calidad en forma oportuna, prevenir enfermedades, proteger y recuperar la salud de la población en situaciones de emergencias y desastres apoyando a las comunidades en la construcción de entornos de vida saludables.

1.4 Visión

Fortalecer el acceso universal al cuidado de la salud de todas las personas de la comunidad con calidad de manera integral, oportuna y eficiente, basados en enfoques de derechos en salud e interculturalidad.



1.5 Fines de la función pública

La finalidad de la función pública, se basa en la prestación del servicio a la Nación, de acuerdo con la Constitución Política del País, incrementando la eficiencia de los diversos sectores del Estado, con la finalidad de brindar un mejor servicio al ciudadano con el óptimo uso de los recursos públicos. De acuerdo a la Ley N° 27815, se establece el Código de Ética de la Función Pública, dentro del cual se establecen principios, deberes y prohibiciones de todos los servidores públicos (Ley del Código de Ética de la Función Pública, 2005).

1.6 Principios

- Respeto
- Probidad
- Eficiencia
- Veracidad
- Lealtad y Obediencia
- Justicia y Equidad
- Lealtad al Estado de Derecho

1.7 Deberes

- Neutralidad
- Transparencia
- Discreción
- Ejercicio adecuado del cargo
- Uso adecuado de los bienes del Estado
- Responsabilidad

1.8 Prohibiciones

- Mantener intereses de conflicto

- Obtener ventajas indebidas
- Realizar actividades de proselitismo político
- Hacer mal uso de información privilegiada
- Presionar, amenazar y/o acosar

1.9 Estructura Orgánica

La Figura 1 proporciona de manera grafica la estructura de la organización.

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE SALUD MATERNO INFANTIL MAGDALENA - 2021

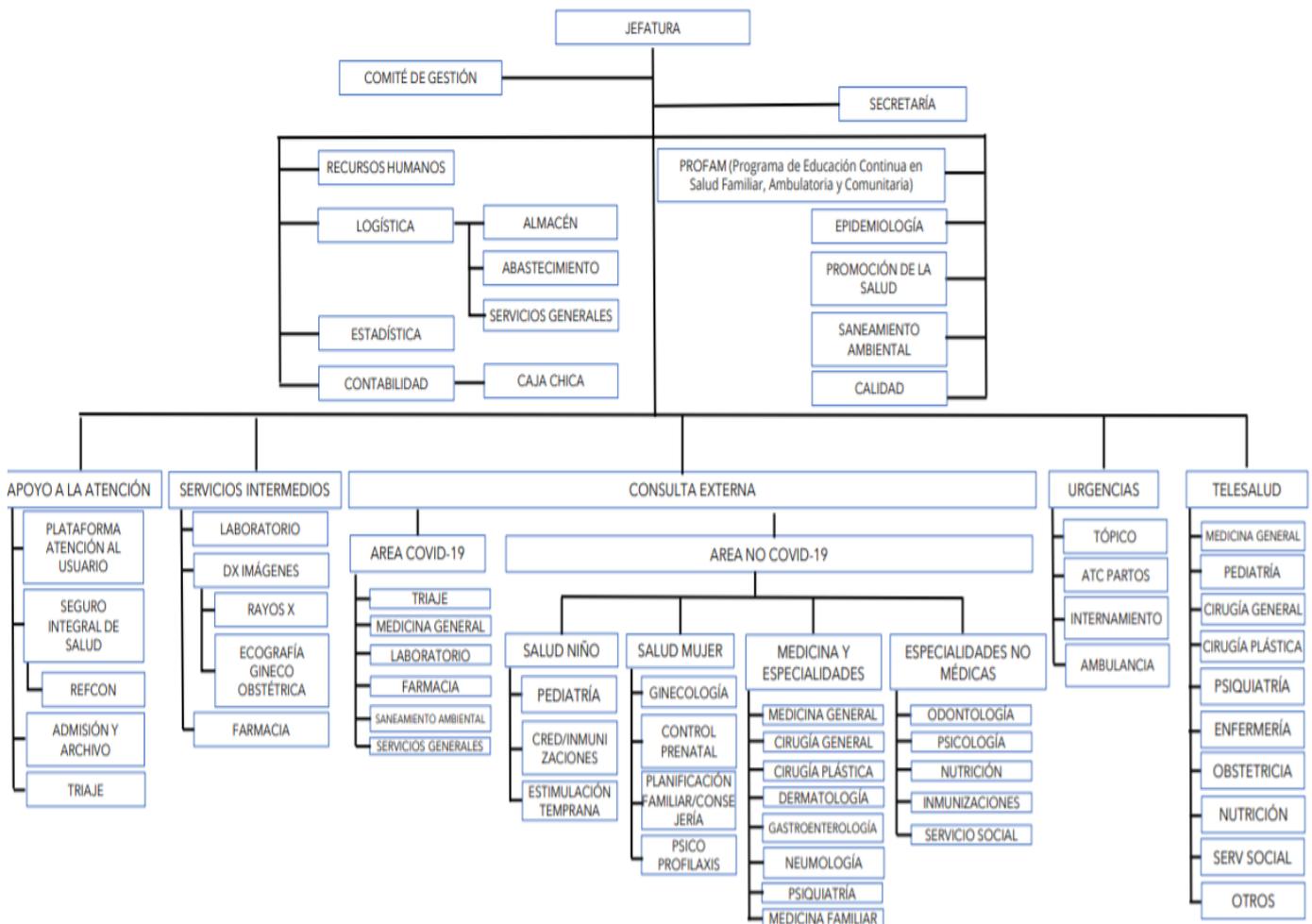


Figura 1. Organigrama del Centro de Salud Magdalena - 2021

1.10 Organización del Personal



La cantidad de RRHH con la que cuenta la institución se clasifica de la siguiente manera:

a) Servidores Nombrados, Son aquellos trabajadores que pertenecen a la D.L. N°276

Médicos:	23
Enfermeras:	08
Odontólogos:	01
Psicólogas:	02
Nutricionista:	01
Asistente Social:	02
Químico Farmacéutico:	01
Tecnólogo Médico:	02
Obstetras:	09
Técnicos Asistenciales:	17
Técnicos Administrativos:	20

b) Servidores Contratados, Son aquellos trabajadores que pertenecen al D.L. N° 1057

Médicos:	05
Enfermeras:	04
Odontólogos:	02
Nutricionista:	01
Químico Farmacéutico:	01
Obstetras:	01
Técnicos Asistenciales:	11
Técnicos Administrativos:	10

c) Servidores Locadores De Servicios No Personales, son servidores que cumplen un servicio determinado

Técnicos Administrativos:	08
---------------------------	----



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Conceptos

Para entender la problemática de la evaluación de desempeño laboral, se debe tener en claro su definición, así también la relevancia que cumple este proceso en la vida de las organizaciones con sus recursos humanos.

2.2 Concepto de Evaluación de Desempeño Laboral

Según Chiavenato, uno de los autores más reconocidos en temas de recursos humanos y administración, *“La evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”* (Chiavenato, 2021).

Así mismo, los autores I. Gil, L. Ruiz y J. Ruiz definen de una manera práctica este proceso: *“Es también una técnica para precisar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”* (Gil et al., 2021).

En el año 2008 Sánchez y Bustamante expresan que,

(...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104) (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012, #).



2.3 Importancia de la Evaluación de Desempeño Laboral

La importancia de la evaluación del desempeño laboral permite a las organizaciones medir el nivel de capacidad y capacitación que tienen los empleados realizando sus actividades y funciones a fin de lograr los objetivos de sus propias áreas de trabajo y los logros institucionales, es importante además porque permite al evaluador conjuntamente con el evaluado la identificación de los aspectos débiles para que puedan ser reforzados y mejorar el rendimiento y desempeño en forma oportuna (Parra, n.d.).

El resultado de la evaluación de desempeño es una oportunidad para que el trabajador pueda realizar una autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Incentiva el trabajo en equipo, facilita la implementación de acciones para conseguir el logro de los objetivos institucionales.

2.4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral

Siendo la evaluación de desempeño laboral un proceso de la gestión de recursos humanos podemos señalar los siguientes objetivos:

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.



- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo.
- Servir de referencia para incrementos salariales, entre otros (Taype Molina, n.d.).

2.5 Métodos de la Evaluación de Desempeño Laboral

La evaluación de desempeño es mencionada por muchos autores como el proceso clave del área de gestión de recursos humanos, ya que de esta desprenden múltiples actividades que contribuyen en la obtención de los objetivos establecidos por las empresas. Es por ello que los encargados de RRHH deben identificar y emplear el método que resulte ser más idóneo, considerando la coyuntura de la empresa, así como el objeto de la misma.

Previo a la selección del método de evaluación de desempeño en la institución, es necesario considerar puntos claves que garanticen una eficiente ejecución en el proceso de evaluación como:

- Asegurar que exista un adecuado ambiente de clima laboral, el cual propicie la confianza y colaboración entre los trabajadores.
- Fomentar el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de objetivos.
- Propiciar un propósito de mejora continua a través del aprendizaje, apostando por la innovación y la colaboración permanente.



- Cambiar la percepción del empleado referente al proceso de evaluación de desempeño como una oportunidad de desarrollo y de crecimiento, y no como una amenaza a su estabilidad laboral en la empresa.

Para que un proceso de evaluación obtenga los resultados esperados, debe partir considerando el perfil de competencias, las responsabilidades asignadas, características interpersonales y la estimación de valor del trabajo que desarrollan los colaboradores.

Por consecuente este proceso debe ser continuo y sistemático, el cual debe tener especificado de manera clara los niveles de medición y los estándares en los que se rige. Asimismo, debe estar estipulado y acreditado las etapas del mismo, como la planificación, ejecución y control de actividades.

Existen múltiples métodos de evaluación de desempeño, a continuación, se detallan lo más reconocidos a nivel mundial:

2.5.1 Método de Análisis Global del Desempeño:

En este análisis se da una calificación de carácter general, sin precisar de manera independiente los indicadores. Tiende a realizar comparaciones entre los subordinados y, suele establecer los niveles de calificación por Excelente, Muy bien, Bien, Regular y Deficiente.

2.5.2 Método Analítico de Valoración por Factores:

En este método se suele emplear una escala de puntuación del 1 al 5, donde el jefe inmediato suele evaluar al subordinado en función al cumplimiento de los indicadores, sumado a ello, solicita referencias del



evaluado a otros colaboradores. Los inconvenientes de este método es que tiende a realizar comparaciones entre los subordinados.

2.5.3 Método de incidentes críticos:

Para llevar a cabo este procedimiento, el evaluador lleva un registro de los diversos procederes del evaluado dentro de la empresa, tomando en cuenta los sucesos positivos y negativos, del mismo modo, considera las capacidades, habilidades y destrezas del mismo.

2.5.4 Método de Evaluación por Comparación o de Clasificación por Rango:

La principal característica de este método es su practicidad, dado que cada subordinado tiene una posición dentro de un contexto de niveles de jerarquía, establecidos por el jefe inmediato. El inconveniente que presenta este método es que tiende a ser muy subjetivo por carecer de poca información para la valoración.

2.5.5 Método Interactivo:

Como su nombre lo menciona, este método se realiza en conjunto entre el evaluador y el evaluado, donde este último participa de manera simultánea en los resultados de su evaluación, al permitirle saber las causas de su alto y bajo rendimiento. Lo destacable de este método es la retroalimentación al evaluado, proporcionando un ambiente de confianza y comunicación.



2.5.6 Método de Autoevaluación:

En este procedimiento se solicita al evaluador una valoración de sí mismo en función de los criterios establecidos. Se toma en cuenta el resultado de esta evaluación para la valoración final. No obstante, los resultados de ello se deben considerar de manera accesoria ya que los evaluados tienden a dar una imagen positiva de sí mismos.

2.5.7 Método de Evaluación por Objetivos:

Se valora en función al nivel de cumplimiento de objetivos que haya obtenido el evaluado dentro de un plazo determinado. Al igual que otros métodos este, debe ser complementario ya que tiene como desventaja, no contemplar factores externos que hayan interferido en el cumplimiento del evaluado.

2.5.8 Método de Elección Forzosa:

El experto encargado del área de RRHH, dispone al jefe evaluador un conjunto de pares de locuciones (positivas o negativas) con base a los indicadores propuestos. El evaluador debe seleccionar las locuciones que se vinculen al desempeño del subordinado, sin saber de qué forma se relaciona con los indicadores. Finalmente, el jefe evaluador elige una locución la cual al ser negativa o positiva carece de ambigüedad, siendo objetiva (Perdomo, n.d.).



2.6 Indicadores de Evaluación de Desempeño

En todo proceso de evaluación se debe tener especificado los indicadores por los cuales serán evaluados los empleados. Siendo los más importantes los detallados a continuación:

- Metas aspiracionales
- Sentido de trabajo en equipo
- Culminación de los logros de objetivos y tareas
- Iniciativa e innovación
- Disciplina laboral
- Conocimiento y sujeción del trabajo
- Disposición en la calidad de trabajo que se brinda

2.7 Beneficios de Evaluación de Desempeño

En este punto se debe considerar desde los diferentes actores que intervienen en el proceso: el evaluado, el evaluador y la organización.

2.7.1 Beneficios para el evaluado

- Permite conocer los aspectos más valorados para la empresa, por los cuales será evaluado.
- Le permite saber cuáles son las medidas auto correctivas para mejorar su rendimiento como entrenamiento, dedicación, interés, etc. Del mismo modo el evaluado conoce las medidas que su evaluador emplea para mejorar su rendimiento como capacitaciones, cursos, programas de adiestramiento, etc.



- Promueve el trabajo en equipo, incentivando a realizar las mejoras pertinentes.
- Incentiva a fortalecer los nexos de identificación con la empresa en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.
- Comprender las expectativas que se tiene de su rendimiento y desempeño.
- De presentarse conflictos internos, estos se resuelven sin postergaciones, tomando las medidas correctivas necesarias.
- Promueve a los empleados a brindar sus mejores esfuerzos, desarrollando un alto sentido de lealtad para con la empresa.
- Propicia al sentido de equidad y justicia con los demás colaboradores.

2.7.2 Beneficios para el jefe

- Lograr una sinergia con su equipo de trabajo para que este pueda funcionar de manera óptima y sin mayores contratiempos.
- Le brinda un mejor desenvolvimiento y objetividad en la valoración del subordinado, contemplando las variables que establece la empresa.
- Adopta las medidas correctivas para mejorar el desempeño del empleado.
- Facilita la comunicación con su equipo de trabajo; transmitiendo la importancia del proceso de evaluación.

2.7.3 Beneficios para la organización

- Otorga la oportunidad de valorar de manera objetiva a su principal activo, que es el potencial humano con una visión de corto, mediano



y largo plazo, igualmente permite identificar el aporte de cada colaborador con la empresa.

- Permite determinar que individuos requieren de un programa de adiestramiento para fortalecer sus competencias, como también permite identificar a los que ameritan tener un ascenso o promoción.
- Uno de los principales beneficios del proceso de evaluación, es que posterior al proceso, brinda la oportunidad de desarrollar programas de crecimiento y desarrollo personal para los empleados, incentiva la productividad y mejora en gran parte la comunicación interna entre los subordinados y sus jefes.
- Informa de manera clara las responsabilidades de sus empleados y lo que se espera de ellos.
- Proyecta de manera organizada las actividades, identifica las principales, direcciona los esfuerzos a cumplir con las metas establecidas, así como determina las normas y métodos para la ejecución de la misma.
- Incentiva al personal a involucrarse en la resolución de problemas, tomando en cuenta su aporte previo a la toma de decisiones.
- El departamento de RRHH es el responsable directo de elaborar, dirigir y supervisar un adecuado proceso de evaluación de desempeño para cada área de la empresa, empleando para ello los instrumentos y métodos más idóneos para el proceso (Perdomo, n.d.).

2.8 Otros Conceptos

2.8.1 Evaluación

"Etapas del proceso educativo que tiene por fin comprobar, de modo sistemático, en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos especificados con antelación. Entendiendo la educación como un proceso sistemático, destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de los sujetos, sometidos a su influencia con base en objetivos definidos de modo concreto y preciso, social e individualmente aceptables" (Zayas, n.d.).

2.8.2 Desempeño

El desempeño podría resumirse en el rendimiento de una persona a la hora de llevar a cabo sus funciones (Hrider, n.d.).

2.8.3 Mejora Continua

Según el autor Edward Deming, está conformado por cuatro etapas cíclicas, Planear, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés sus siglas son PDCA (Plan, Do, Check Act), una vez terminada la última etapa se debe regresar a la primera, para reevaluar periódicamente las actividades y determinar mejoras. Mediante el mejoramiento continuo de la calidad, se reducen las fallas, aumenta la eficacia y eficiencia, se da solución a los problemas encontrados y la progresiva eliminación de riesgos potenciales (Esan, 2016).

2.8.4 Productividad

Sirve para medir la relación del buen uso de los recursos con los resultados obtenidos. Según la RAE se define a la Productividad como la 'Cualidad de productivo (que produce o puede producir)'. Referente a la Productividad en términos generales, se define como una medida de

eficiencia en el ámbito laboral de un individuo, equipo o maquinaria de trabajo en relación a la cantidad producida y los insumos requeridos para obtenerlo (Coll Morales, 2020).

2.8.5 Rendimiento

Se define como "La proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados" (RAE, n.d.). También se puede relacionar el rendimiento laboral al rédito de producción y el modo de optimizar los recursos disponibles (workmeter, n.d.).

2.8.6 Competitividad

La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno (Roldán, n.d.).

2.8.7 Talento Humano

"Conjunto de prácticas en las cuales la organización u empresa manejan actividades de selección, remuneración, comunicación y seguridad en el trabajo (POVEDA SIERRA, 2018).

2.8.8 Salud

«La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades» (Organización Mundial de la Salud, n.d.).

2.8.9 Capacitación

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal (Frigo, n.d.).



2.8.10 Método

El método es una forma organizada y sistemática de poder alcanzar un determinado objetivo. Puede aplicarse a distintas áreas de estudio como las ciencias naturales, sociales o las matemáticas (Economipedia, n.d.).

2.8.11 Procedimiento

Método de ejecutar algunas cosas (Rae, 2021).



CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Descripción

Este trabajo se lleva a cabo por dos integrantes, una de ellas es servidora pública nombrada en el Centro de Salud Materno Infantil Magdalena como Asistente Ejecutivo desde el mes de agosto del año 2013, desempeñando funciones en la oficina de Recursos Humanos de la Institución, la siguiente integrante con una experiencia laboral de 6 años de servicios con el cargo de asistente administrativo de una empresa de servicios, donde tuvo a su cargo la administración del personal. En el año 2015 ambas integrantes forman equipo de trabajo en los estudios de la carrera de Administración y deciden realizar este proyecto, basado en la experiencia laboral de cada una, así como en sus conocimientos académicos adquiridos.

3.2 Principales funciones y obligaciones del proceso actual de evaluación de desempeño

Para el cumplimiento de las funciones y obligaciones es necesario mencionar que las instituciones públicas se conducen en base a normativas y dispositivos legales que son dispuestas por el Estado, así como; por los entes reguladores y normativos en este caso las principales leyes son: la Ley de Bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público mediante su Decreto Legislativo N° 276 y su Reglamento a través del Decreto Supremo N° 005-90-PCM, así mismo el Decreto Legislativo N° 1057 que regula el régimen especial de contratación Administrativa de Servicios (CAS) su reglamento a través del Decreto Supremo N° 075-2008-PCM y la Ley N° 29849 que establece la eliminación progresiva de la Ley N° 1057 y que a su vez establece derechos laborales igual a los otros regímenes laborales en el Estado y la Ley de Servicio



Civil N° 30057-2013 y su Reglamento Decreto Supremo N° 040-2014-PCM (*D. Leg. N° 276 Ley De Bases De La Carrera Administrativa, 2013*).

Las instituciones encargadas de brindar las normativas y lineamientos a las instituciones del sector salud son: La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, El Ministerio de Salud - MINSA y la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro - DIRIS L.C., estas tres instituciones son quienes guían normativamente la conducción de los recursos humanos del Centro de Salud Materno Infantil Magdalena.

3.2.1 Funciones específicas del responsable de RRHH

El área de recursos humanos es el agente directo con responsabilidad sobre las coordinaciones, desarrollo y registro de las actividades de organización de los grupos de trabajo dentro de la institución. Tiene como funciones específicas las siguientes:

- Ejecutar el control de asistencia y permanencia de acuerdo a las normas específicas y procedimientos para el control, desarrollo, desempeño, funciones y actividades de recursos humanos.
- Elaborar la programación y liquidación de turnos de trabajo mensual de todo el recurso humano.
- Elaborar la programación y control del uso de vacaciones.
- Elaborar informes sobre la recepción del registro de las actividades del personal.
- Registro y control de licencias con goce de haber, por motivos particulares y subsidios por enfermedad del personal.
- Actualización de nóminas y desplazamiento de personal.



- Control y verificación de asistencia y permanencia del personal destacado.
- Control y verificación de actividades de trabajo remoto del personal en grupo de riesgo.
- Seguimiento del personal en licencia con goce de haber que integra el grupo de riesgo
- Reporte de casos COVID positivo del personal y tramitar su reincorporación previa evaluación médica de Seguridad y Salud Trabajo (SST).
- Difundir y comunicar los instrumentos de gestión del control de asistencia y permanencia del personal.
- Participar en el comité de gestión y en reuniones y comisiones relacionadas a las actividades del recurso humano.
- Atender y resolver consultas relacionadas a los recursos humanos.
- Participar en las actividades y el proceso de evaluación de desempeño laboral y planteamiento de capacitación del personal.
- Proponer actividades para la mejora de las relaciones interpersonales, clima laboral y buen desempeño de los trabajadores (Centro de Salud Materno Infantil Magdalena, 2020).

3.3 Descripción del proceso actual del método de evaluación de desempeño del personal

La Evaluación de Desempeño Laboral se realiza dos veces al año.

. El área encargada de la recepción, distribución, consolidación y presentación de la evaluación del desempeño de personal de la institución es la oficina de



RRHH, quien proporciona el material impreso a cada jefe de servicio de acuerdo al número de trabajadores a su cargo fijándoles un plazo de entrega.

. Una vez que todas las Jefaturas realizan la evaluación de desempeño laboral a todo su personal a cargo, la oficina de Recursos Humanos recepciona y consolida los formatos; asimismo, traslada la puntuación asignada a cada factor único en el nivel valorativo seleccionado que consigno cada jefe de servicio a la ficha individual de cada trabajador según tabla de valoración.

. El responsable de RRHH completa en el anverso de cada formato los puntajes de asistencia y puntualidad de acuerdo al récord de asistencia semestral de cada trabajador. Así como, determina el puntaje de capacitación, siempre y cuando el trabajador haya presentado sus certificaciones correspondientes.

. Una vez que se compila todos los formularios de evaluación de todo el personal se elabora el cuadro Excel con los resultados obtenidos para ser presentados a la jefatura de la institución.

. Los formularios de evaluación deben encontrarse debidamente firmados por los jefes de servicio, el jefe de recursos humanos y el jefe de la institución.

3.3.1 Flujograma del proceso actual del proceso de evaluación de desempeño

El flujograma de la institución se representa de manera grafica en la Figura 2

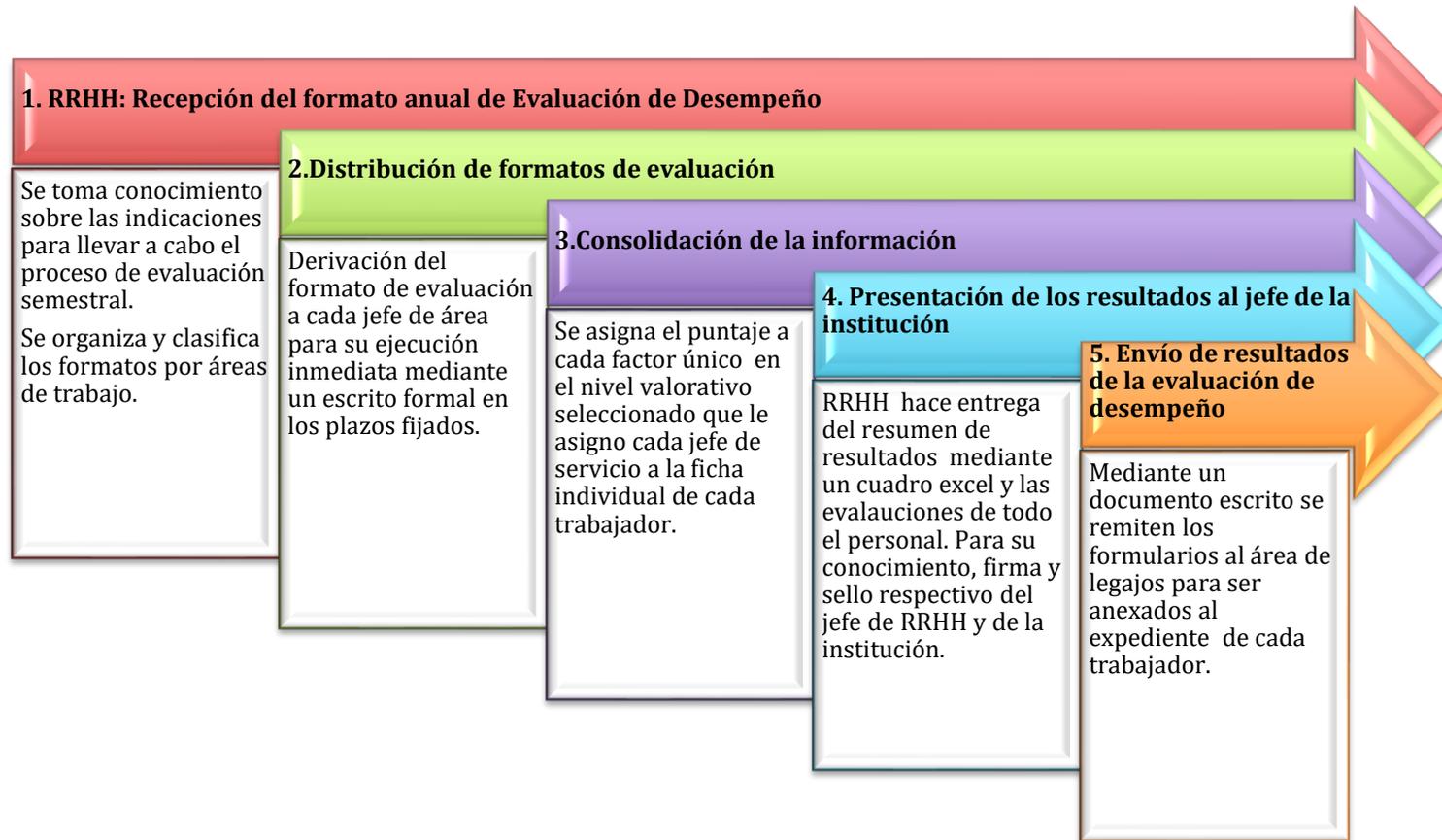


Figura 2. Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño. Elaboración Propia

3.3.2 Participantes del proceso de evaluación

Participan los siguientes actores:

- El evaluado.
- El evaluador (jefe de servicio).
- El jefe de recursos humanos.
- El jefe de la institución.

3.3.3 Instrumentos utilizados en el proceso actual de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño laboral y de conducta de los trabajadores se encuentra clasificada en la institución en tres niveles: profesional, técnico y auxiliar. Cabe mencionar que solo están comprendidos en dicha evaluación el personal nombrado de la Ley 276 y el personal contratado de la Ley 1057, no ingresan a esta evaluación el personal que presta servicios no personales.

3.3.4 Puntuación empleada en el proceso de evaluación de desempeño

Los puntajes que se emplean en la evaluación son los siguientes:

- Evaluación de desempeño y conducta laboral: 70 puntos
- Evaluación de Asistencia: 10 puntos
- Evaluación de Puntualidad: 10 puntos
- Evaluación de Capacitación: 10 puntos

3.3.5 Registros del proceso de evaluación de desempeño del Centro de Salud Materno Infantil Magdalena

De acuerdo al reglamento de evaluación de desempeño laboral y de conducta, los trabajadores que obtengan un puntaje mayor a 60 se encuentran aprobados, los trabajadores que obtengan un puntaje igual o menor a 60 se encontrarían desaprobados.



Son evaluados todos los trabajadores que cuentan con más de dos meses de permanencia laboral en la institución sean nombrados o contratados.

Dentro del formato de evaluación de desempeño y conducta se evalúan los siguientes aspectos: Responsabilidad, Iniciativa, Colaboración, Oportunidad, Calidad de trabajo, Confiabilidad y discreción. Los niveles valorativos por cada aspecto anteriormente mencionados están estructurados del Nivel I al V.

El modelo de los formatos de evaluación de desempeño de los tres grupos de trabajadores, así como la tabla de puntuación se encuentra en los anexos. De la tabla de resultados de la evaluación de desempeño del segundo semestre del año 2019, la cual se tomó como muestra para el presente proyecto, se observa que el factor de Capacitación tiene la mínima participación de los trabajadores, indicándonos notoriamente que no es tomado en cuenta como una variable importante dentro de la evaluación de desempeño tal cual se puede visualizar en la siguiente tabla.

**Tabla 1***Consolidado de Evaluación del II Semestre 2019*

Nº	Cod. Empleado	Nivel	PUNTAJE OBTENIDO				Total
			Desempeño - Conducta	Asistencia	Puntualidad	Capacitación	
1	AGL	10	45.5	10	10	-	65.5
2	ACE	STD	70	10	10	-	90
3	AGA	STA	49	6	10	-	65
4	ADG	STC	56	10	10	-	76
5	ADB	2	60.25	10	9	-	79.25
6	ABF	12	63	10	10	-	83
7	AVE	SAD	62.75	10	10	-	82.75
8	AVS	IV	59.5	10	7	-	76.5
9	AVN	STD	57.75	10	10	-	77.75
10	BGO	STD	70	10	10	-	90
11	BZJ	IV	66.75	10	10	-	86.75
12	BPL	1°	63.75	10	10	-	83.75
13	BZC	STD	68.25	10	10	-	88.25
14	BCM	IV	70	10	5	-	85
15	BPM	IV	61.25	10	8	-	79.25
16	BCV	STD	63	10	10	-	83
17	BCA	STC	59.5	10	10	-	79.5
18	CCV	II	52.5	10	10	-	72.5
19	CCE	STE	70	10	0	-	80
20	CCN	5	60	10	10	-	80
21	CGD	SPD	69.25	0	5	-	74.25
22	CVL	I	65.75	10	7	-	82.75
23	CAL	STA	38.5	8	9	-	55.5
24	CPA	STB	50.75	8	10	-	68.75
25	COM	V	61.25	10	10	-	81.25
26	CGS	1	57.75	10	10	-	77.75
27	CVS	STB	70	10	10	-	90
28	CTT	IV	69.25	8	9	-	86.25
29	CDA	STB	49	10	10	-	69
30	CMR	3	59.5	10	10	-	79.5
31	CSM	SAD	68.25	10	10	-	88.25
32	DLR	STD	68.25	8	7	-	83.25
33	DVM	STD	57.75	2	10	-	69.75
34	EOU	IV	66.5	10	10	-	86.5
35	EOR	12	64.75	10	10	-	84.75
36	FRA	1	64.75	10	10	-	84.75
37	FCM	IV	63	10	9	-	82
38	GMH	STE	66.5	10	8	-	84.5
39	GZO	STD	42	6	10	-	58
40	GLE	STC	40.25	10	10	-	60.25
41	GVD	STA	54.25	8	7	-	69.25
42	GAL	STA	70	10	10	-	90
43	GPV	4	62.25	10	10	-	82.25
44	HCS	STA	66.5	10	4	10	90.5



Nº	Cod. Empleado	Nivel	PUNTAJE OBTENIDO				
			Desempeño - Conducta	Asistencia	Puntualidad	Capacitación	Total
45	HFJ	4	66.5	10	9	-	85.5
46	IEL	STD	54.25	0	10	-	64.25
47	JAM	STD	70	10	7	10	97
48	JCM	5	68.25	10	7	-	85.25
49	LCJ	12	50	10	10	-	70
50	MCC	STA	56	10	10	-	76
51	MQJ	3	63	10	6	-	79
52	MBO	STB	71	10	10	-	91
53	MFG	IV	61.25	10	10	-	81.25
54	MRG	STB	63	0	2	-	65
55	MMC	STB	45.5	10	10	-	65.5
56	MAC	STD	66.5	6	10	-	82.5
57	MBO	STA	42	10	10	-	62
58	NRA	V	68.25	10	10	-	88.25
59	NIG	STD	50.75	10	10	-	70.75
60	OCN	V	63	10	10	-	83
61	OSM	SAP	56.75	10	10	-	76.75
62	PFF	1	63	10	10	-	83
63	PMM	I	68.25	10	10	-	88.25
64	PHE	IV	66.5	8	8	-	82.5
65	PBD	II	68.25	10	10	-	88.25
66	PAA	4	57.75	10	10	-	77.75
67	PNA	STD	68.25	4	0	-	72.25
68	PLL	STB	50.75	8	10	-	68.75
69	PVC	1	63	10	10	-	83
70	QCS	SAD	70	10	10	-	90
71	QPL	STB	49	8	7	-	64
72	RMZ	1	50.75	10	10	-	70.75
73	RRJ	STE	64.75	10	10	-	84.75
74	RCA		66.5	8	0	-	74.5
75	RPL	1	61.25	0	8	-	69.25
76	SOM	5	66.5	10	10	-	86.5
77	STC	1	50.75	10	2	10	72.75
78	SPN	5	64.75	10	8	-	82.75
79	SBW	STD	57.75	10	10	-	77.75
80	SAJ	STD	68.25	10	10	-	88.25
81	SCE	IV	49	10	10	-	69
82	SCN	1	64.75	0	9	-	73.75
83	SPG	IV	68.25	10	7	-	85.25
84	TVI	STF	54.25	8	10	-	72.25
85	TRF	VI	59.5	10	10	-	79.5
86	VMC	13	61.25	10	10	-	81.25
87	VPJ	13	52.5	10	10	-	72.5
88	VLM	4	64.75	10	0	-	74.75
89	VRC	STB	68.25	0	10	-	78.25
90	VJA	STA	70	10	7	-	87
91	YCN	STC	56	10	10	-	76
92	YFD	STD	57.75	10	9	-	76.75
93	ZPP	1	68.25	6	8	-	82.25

Promedio 78.70 %



3.4 Desarrollo del Proyecto

3.4.1 Objetivo general

Determinar la problemática que afecta los resultados de los indicadores a través de la evaluación de desempeño.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el factor que incide en el no cumplimiento de los indicadores.
- Desarrollar actividades de diagnóstico, seguimiento y monitoreo en la unidad evaluada.
- Evaluar los resultados para la toma de decisiones.
- Implementar soluciones para la mejora del proceso según los resultados obtenidos.

3.5 Fases del proyecto

Para llevar a cabo este proyecto, se estableció métodos sistemáticos que puedan detallar los diversos pasos que intervienen en este esquema, con el objetivo de dar cobertura a todos los aspectos claves posibles. De la misma forma que estos sean realizados con un orden, evitando duplicidad de tareas o confusiones en ellas.

3.5.1 Fase de Planificación

En esta fase se determinó lo siguiente:

1. Fecha de inicio.
2. Definición del proceso a analizar.
3. Descripción del procedimiento elegido.
4. Determinar las tareas y actividades a realizar.
5. Definir los plazos para la ejecución.



3.5.2 Fase de Investigación - Observación

Aquí se realiza la investigación preliminar, obteniendo documentación del organigrama, manual de organización y funciones de la institución (MOF), reglamento interno, formato de evaluación de desempeño, tabla de evaluación, registros de resultados de evaluaciones de desempeño, registros de asistencias y puntualidad, documentos de capacitación de los trabajadores e informes correspondientes a la investigación.

Durante esta fase se realizó la verificación de la documentación recibida, si correspondía a la realidad de la unidad de análisis (cumplimiento de los instrumentos de gestión).

En paralelo se destinó horas de visita al centro de labores para realizar actividades meramente de observación evitando el diálogo con los trabajadores, con el fin de examinar el comportamiento del personal, apreciación del clima laboral, cumplimiento de horas trabajadas, formas y mecanismos de atención a los usuarios, entre otros.

3.5.3 Fase Descriptiva

En esta etapa se plasmó en forma textual, todo lo concerniente a lo observado en la fase de investigación y observación, con el fin de establecer los objetivos de estudio con base a la información obtenida, estructurar la información, aplicación de cuestionarios y, definir las herramientas de solución.



3.5.4 Fase de Recopilación - Análisis

Para poder conocer de manera más precisa el grado de objetividad y criterio con el que vienen aplicando las evaluaciones de desempeño los evaluadores, se tomó como modelo de referencia diversos cuestionarios del material didáctico para clases de Auditoria Administrativa II (Instituto Superior de Computación, 2014), los cuales están compuestos por una variedad de preguntas. Para la aplicación práctica y objetiva de este proyecto se adicionó al cuestionario una tabla de valoración que consta de una escala comprendida del 1 al 5, siendo el valor 1 como muy deficiente y 5 como excelente. Estos formularios a modo encuestas fueron entregados a los jefes encargados de las áreas claves del centro laboral de Enfermería, Obstetricia, Abastecimiento, Medicina, Admisión y Archivo y por último al jefe encargado del área de RRHH.

Dichos cuestionarios formulan múltiples cuestionamientos orientados al análisis, reflexión y corrección de diversas problemáticas presentes en la institución como parte del análisis se realizará la evaluación de desempeño laboral de la empresa.

Se realizó una evaluación concienzuda de los resultados finales obtenidos de los cuestionarios practicados a los jefes de área, identificando los puntajes con menor calificación como los puntos críticos que afectan de manera directa la evaluación del desempeño del personal del Centro de Salud Materno Infantil de Magdalena. Consecuentemente, esta fase permitió que se planteen acciones



correctivas y, se genere un plan de actividades de mejora orientados a los objetivos estipulados.

3.5.5 Fase de Implementación

En el transcurso de esta fase, se procedió a presentar el programa de actividades con las medidas correctivas necesarias posterior al resultado de la evaluación de desempeño.

Para el cumplimiento de todas las fases descritas en el presente proyecto se elaboró un diagrama de Gantt tal como lo muestra la Figura 3.



1

Diagrama de Gantt

TAREA	INICIO	FIN	DÍAS	Jun-21					Jul-21					Ago-21					
				Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	
1.Fase de Planificación																			
Definición del proceso a analizar	3-6-21	3-6-21	1	█															
Descripción del procedimiento elegido	4-6-21	4-6-21	1	█															
Determinar las tareas y actividades a realizar	8-6-21	9-6-21	2		█														
Definir los plazos para la ejecución	11-6-21	12-6-21	2		█														
2.Fase de Investigación - Observación																			
Obtención de documentos	14-6-21	16-6-21	3			█													
Verificación de la documentación recibida	17-6-21	18-6-21	2			█													
Visitas de observación	21-6-21	30-6-21	10				█												
3.Fase Descriptiva																			
Transcripción de lo observado	5-7-21	6-7-21	2							█									
Establecer los objetivos de estudio	7-7-21	7-7-21	1							█									
Estructurar la información	8-7-21	10-7-21	3							█									
Elaboración de cuestionarios	12-7-21	14-7-21	3								█								
Definir las herramientas de solución	19-7-21	20-7-21	2									█							
4.Fase de Recopilación - Análisis																			
Entrega y llenado de cuestionarios	21-7-21	21-7-21	1										█						
Evaluación de los resultados obtenidos	21-7-21	22-7-21	2										█						
Elaboración del plan de actividades de mejora	23-7-21	26-7-21	4										█	█					
5.Fase de Implementación																			
Presentación del programa de actividades	8-8-21	9-8-21	2															█	

Figura 3. Diagrama de Gantt - Fase de Implementación. Elaboración propia



3.6 Identificación del Problema

Durante la experiencia laboral en la oficina de Recursos Humanos del Centro de Salud Materno Infantil Magdalena, se observa que la evaluación del desempeño laboral se lleva a cabo dos veces al año, mediante formularios establecidos. Sin embargo, se observa que los responsables de las diversas áreas desconocen el modelo de evaluación de desempeño que aplican al personal a su cargo, no obstante, si conocen la dinámica del proceso.

Asimismo, se identificó también, que dentro del formato de evaluación de desempeño se encuentra incluida la puntuación de Asistencia, Puntualidad y Capacitación como parte del resultado total de la evaluación de desempeño, que sumados los tres dan el resultado final en valor porcentual.

Para determinar de manera clara y práctica los factores que afectan el problema identificado en esta investigación se emplearon tres métodos: Observación directa, Ishikawa y Cuestionarios.

3.6.1 Método de observación directa

El problema identificado radica que, tras los resultados que arrojan las tablas de evaluación de desempeño, muchos de los trabajadores obtienen un puntaje mayor al 70% tan solo con las puntuaciones de las variables de desempeño, asistencia y puntualidad, no obstante, en el factor de Capacitación se detecta que menos del 5% del personal registra puntuación, lo cual implica que esta variable no es tomada en cuenta como importante dentro de la evaluación de desempeño. Por el bajo registro de puntuación en Capacitación, se detecta una discordancia en el promedio general obtenido, siendo este del 78.70% de la muestra tomada de 93 trabajadores, es por ello que se determina que las evaluaciones de

desempeño de la institución no son realizadas con la objetividad correspondiente. La Capacitación se encuentra muy ligada a la evaluación de desempeño, la cual contribuye a incrementar la productividad, elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores, cumplimiento del logro de objetivos institucionales, entre otros.

3.6.2 Método de Diagrama de causa - efecto de Ishikawa.

Esta herramienta permite identificar las relaciones, inconvenientes y oportunidades de mejora del proceso a evaluar cuyas conclusiones son las siguientes:

- El modelo de evaluación de desempeño podría estar siendo realizado con poca objetividad.
- No se observa el involucramiento del personal evaluado en el formato de evaluación.
- Poco tiempo del plazo de ejecución del procedimiento; y entrenamiento previo al evaluador antes de realizar dicho proceso.
- No se encontraron registros de acciones de monitoreo post análisis de los resultados.
- Se detecta pocas actividades de capacitación en cultura organizacional e intereses y objetivos institucionales.

A modo de ilustración se elaboró el diagrama de Causa – Efecto de Ishikawa, tal como lo muestra la Figura 4.

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO: “EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL”

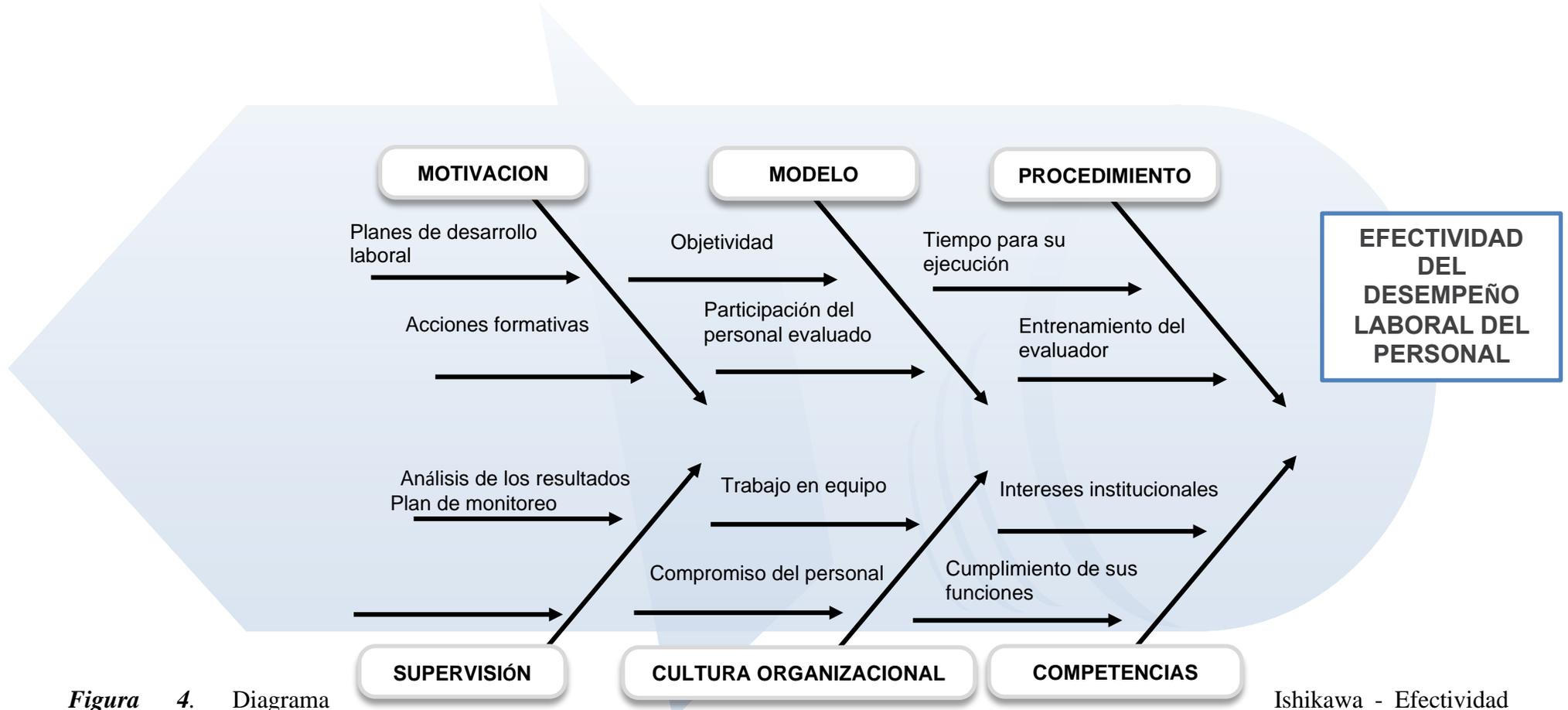


Figura 4. Diagrama del Desempeño Laboral. Elaboración propia

Ishikawa - Efectividad



3.6.3 Método de cuestionarios a modo encuesta

Se aplico un cuestionario a modo encuesta a nueve encargados y/o responsables de las áreas de: medicina, estadística, abastecimiento, logística, psicología, obstetricia, enfermedades no transmisibles (PCT), RRHH y al Médico jefe de la institución; dicho cuestionario se encuentra relacionados a la identificación de la problemática y al planteamiento de la solución en base a los resultados obtenidos.

Dentro de las interrogantes del cuestionario se formula múltiples cuestionamientos que se encuentran orientados al análisis interno de la conducción dentro de su área de trabajo, de la organización, así como a la autoevaluación que estimule al análisis de una forma introspectiva.

**Tabla 2***Resultados de Cuestionarios de Identificación*

ASPECTO	1	2	3	4	5
AUTORIDAD	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad en su área de trabajo?			5	4	
¿Tienen los jefes de servicio, la autoridad para tomar decisiones?		1	3	5	
¿Se delimita la responsabilidad de su área para cada decisión?			6	2	1
¿Cree usted que existen áreas donde se presenta duplicidad de mando?	1	3	3	2	
TOTAL	1	4	17	13	1
COMUNICACIÓN	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
¿Considera usted que se brinda la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?	1	2	2	3	1
¿Cree usted que su equipo de trabajo entiende y comprende lo que comunica e informa?	1		4	3	1
TOTAL	2	2	6	6	2
TOMA DE DECISIONES	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
¿Se realizan coordinaciones para decidir entre planes y programas de capacitación dentro de su área?	1	1	2	2	2
¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas de solución a los problemas?		2	3	3	1
¿Poseen como jefe la autoridad necesaria para tomar decisiones?		1	5	2	1
¿Participa de la elaboración del plan anual de capacitación de su institución?	2	4	3		
TOTAL	3	8	13	7	4
MOTIVACIÓN	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
¿Se considera la motivación un factor relevante para lograr una buena toma de decisión?	1	2		5	2
Como jefe de área ¿incentiva la motivación del personal a su cargo?			4	4	2
¿Cómo jefe de servicio toma en cuenta las necesidades humanas de todos los miembros de su equipo?			2	5	2



Como jefe de área, ¿considera que se le brinda capacitación necesaria para cumplir con sus responsabilidades?	1	3	2	3	
Cuando ocurren frustraciones en su área de trabajo, ¿existe tratamiento efectivo?	1	1	5	2	
TOTAL	3	6	13	19	6
SUPERVISIÓN	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
¿Se comunica a tiempo los cambios de planes, objetivos y decisiones a los trabajadores de su área?	1		2	5	1
¿Se realizan reuniones con su personal para proporcionar información?			4	4	1
¿Se revisan y evalúan resultados periódicamente con otras jefaturas?		6	2	1	
TOTAL	1	6	8	10	2
MEDIR RESULTADOS	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1. ¿Se evalúa y/o compara los resultados de las evaluaciones de desempeño con las metas trazadas?		4	4	1	
2. ¿Se realizan reuniones con los jefes de área para identificar las problemáticas del desempeño de las diferentes áreas?		5	2	2	
3. ¿Se realiza los seguimientos intermedios para determinar si las acciones establecidas se están llevando a cabo?		4	2	3	
		13	8	6	

Nota. Recopilación de puntaje obtenido de cuestionarios aplicados.

A modo de expresar graficamente los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a los Jefes y/o responsables de área se elaboró las siguientes Figuras:

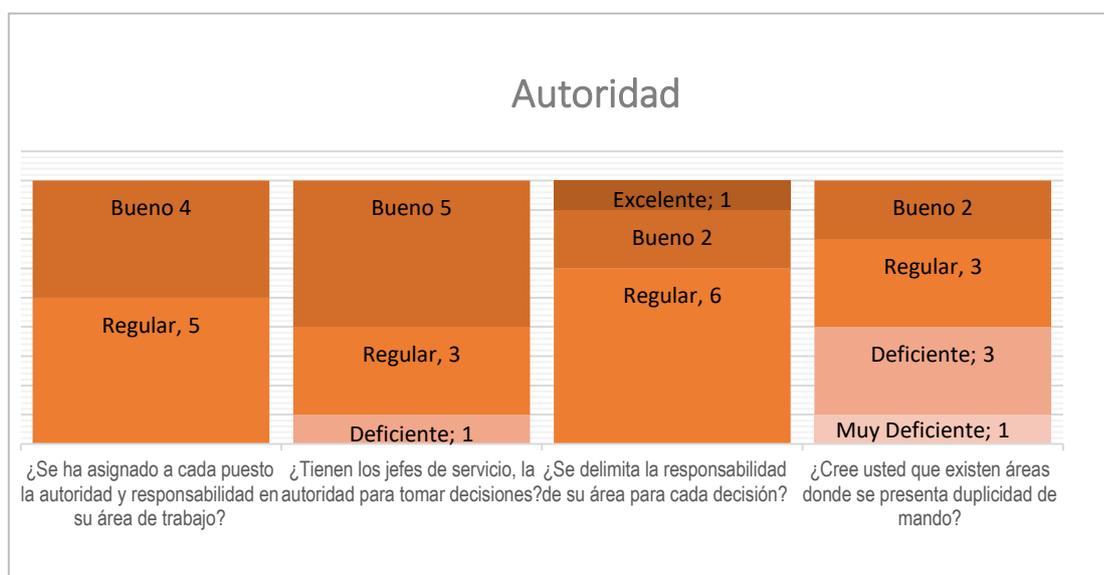


Figura 5. Resultado de Cuestionario Autoridad. Elaboración propia



Figura 6. Resultado de Cuestionario Comunicación. Elaboración propia

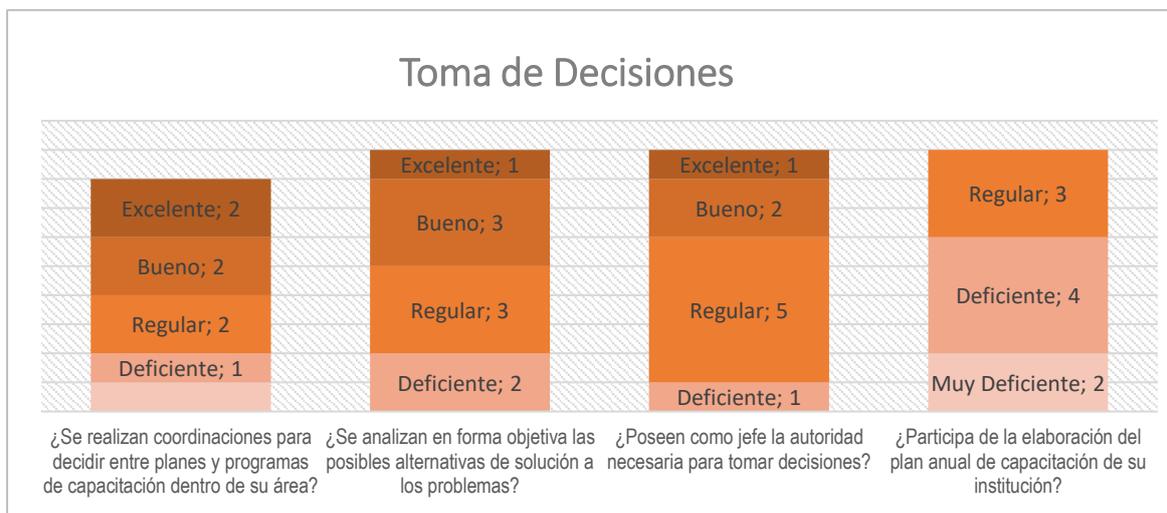


Figura 7. Resultado de Cuestionario Toma de Decisiones. Elaboración propia



Figura 8. Resultado de Cuestionario Motivación. Elaboración propia

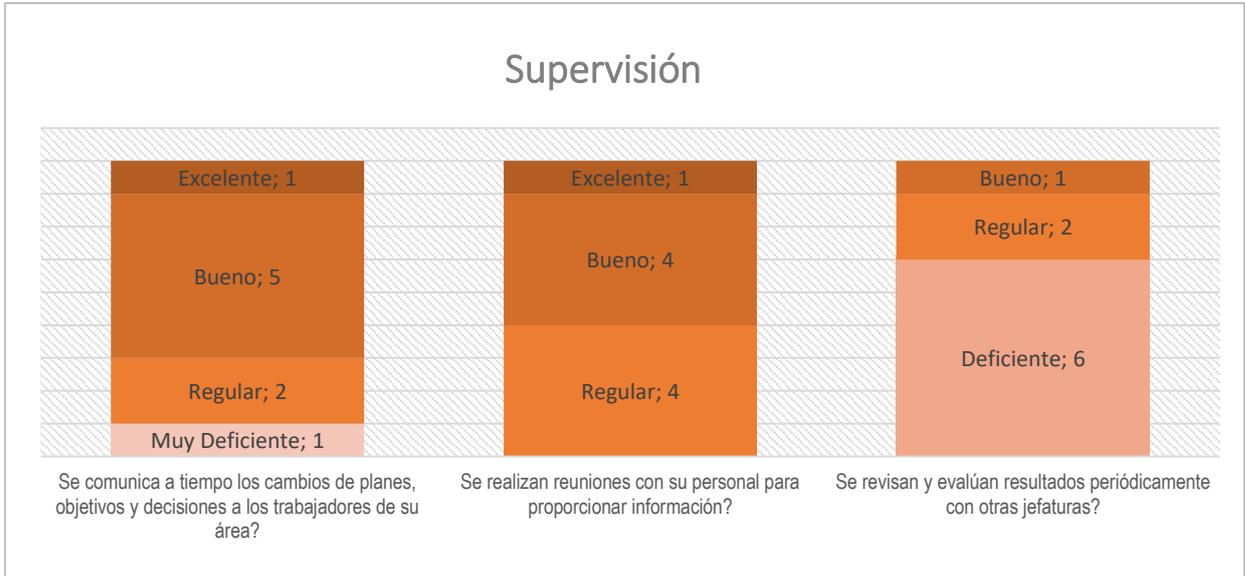


Figura 9. Resultado de Cuestionario de Supervisión. Elaboración Propia

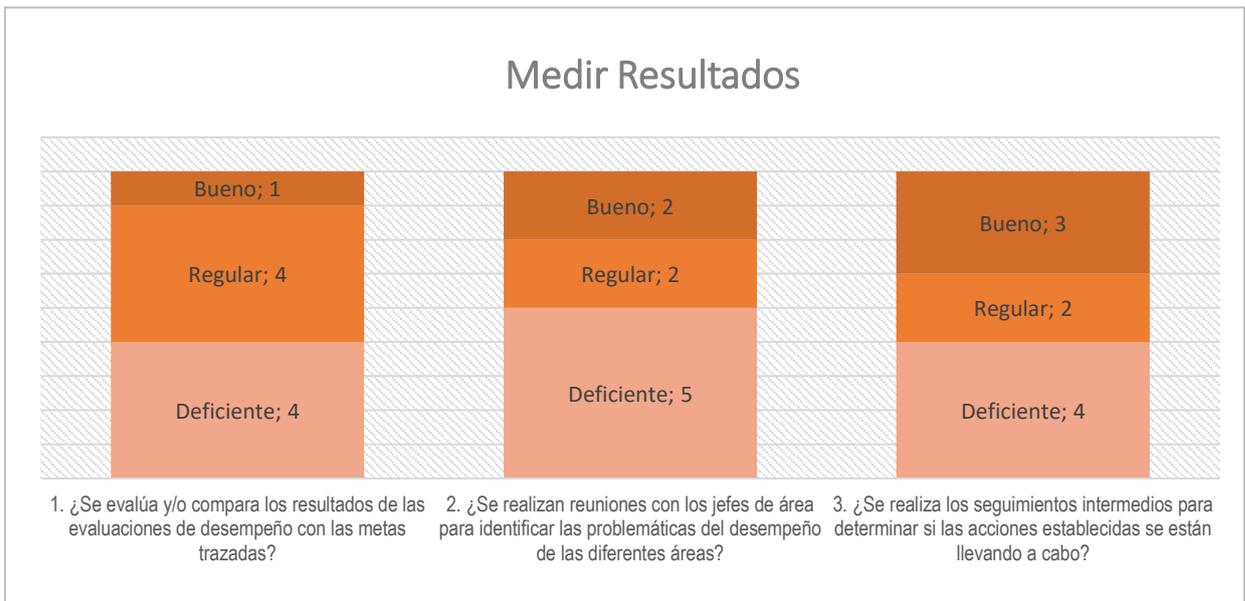


Figura 10. Resultados de Cuestionarios Medición. Elaboración Propia



3.7 Herramienta de Solución

Posterior a la identificación del problema que afecta a la unidad de estudio, es necesario determinar cuáles serán las herramientas que contribuyan a definir, medir y ejecutar de manera eficiente la mejora del proceso de evaluación de desempeño. Previo a ello es importante mencionar que, para que un proceso arroje resultados idóneos, es sumamente relevante la asunción de responsabilidad de todo los recursos humanos, desde los altos cargos hasta el personal subordinado, identificándose la necesidad de realizar cambios en los procesos de sus actividades y de cómo se llevan a cabo, de la misma forma, es importante que el personal logre identificarse con los objetivos de la institución, visualizando a futuro que estos logros beneficiarán a la empresa, a la comuna y a su desarrollo personal y profesional. Todo esto se obtiene con un plan de desarrollo de capacitación acorde a cada perfil y puesto de trabajo, donde se reforzarán las capacidades y competencias requeridas de cada trabajador dentro de la institución.

Para garantizar el cumplimiento de la implementación de un plan de mejora se debe asignar quienes serán los responsables de monitorear que el proceso se lleve a cabo sin contratiempos y según los lineamientos establecidos, los cuales estarían definidos según la jerarquía de la empresa, como se puede apreciar en la Figura 11.

1	Jefatura de la Institución	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar una reunión para explicar al personal el plan de mejora de proceso de evaluación de desempeño. 2) Identificarse como el máximo responsable. 3) Establecer metas claras y alcanzables. 4) Exigir cumplimiento de métricas. 5) Comunicar las problemáticas durante el proceso y los resultados.
2	Responsables de Área	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dirigir a su equipo a cargo. 2) Conseguir recursos para su equipo, para evitar contratiempos en el desarrollo. 3) Trabajar en equipo junto a las demás jefaturas, verificando que las acciones de su grupo este alineado a las actividades establecidas. 4) Aplicar metodologías de seguimiento y evaluación de métricas, desarrollando acciones inmediatas de no cumplirse con los objetivos. 5) Fomentar la cultura de trabajo en equipo con su personal a cargo.
3	Área de RRHH	<ol style="list-style-type: none"> 1) Comunicar oportunamente el plan de implementación de la mejora del proceso de evaluación de desempeño. 2) Planificar el cronograma de reuniones para la evaluación de resultados. 3) Recopilar las actividades de los equipos. 4) Realizar la estimación y medición de los resultados, validar que estos sean fidedignos.
4	Personal Subordinado	<ol style="list-style-type: none"> 1) Hacer todo tipo de preguntas y participar activamente en las reuniones de trabajo. 2) Cumplir con las indicaciones sin resistencia a la autoridad. 3) Colaborar con sus compañeros fomentado el trabajo en equipo. 4) Explicar acerca de su trabajo cuando le sea requerido.

Figura 11. Figura de Funciones por Jerarquía. Elaboración Propia



3.7.1 Estructura de la Implementación de la Mejora del Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral

Se elaboró la Figura 12 para graficar las fases de la implementación de mejora de la evaluación de desempeño.

ETAPAS DE MODELO DE LA IMPLEMENTACION DE LA MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
1. Etapa de Diagnóstico
Establecer el orden de actividades en las etapas de planificación, ejecución y evaluación
2. Etapa de Planificación
Identificar objetivamente al personal a evaluar
Definir los mecanismos de evaluación
Definir los plazos de ejecución
Establecer los contenidos (tópicos que se desarrollaran en los programas de capacitación)
Establecer el cronograma anual de Capacitación
Conformar un equipo posterior a la evaluación
3. Ejecución y Control
Reuniones de trabajo con los jefes de área
Revisión de avances del proceso
4. Evaluación
Recolección de datos de las evaluaciones
Identificación de problemáticas y oportunidades
Reflexión de la evaluación para las medidas de corrección
5. Retroalimentación
Proposición de cambios para la mejora del proceso
Medición del nivel de satisfacción interna

Figura 12. Estructura de Implementación de la Mejora. Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El presente capítulo se basa en los datos obtenidos de los tres métodos de investigación practicados para este proyecto, el cual recopila información que indica la problemática observada en los resultados de las evaluaciones de desempeño que se tomó como muestra para el presente estudio.

4.1 Análisis finales de los resultados

1. En autoridad, se analiza el grado de responsabilidad asignado y la autoridad para la toma de decisiones, en el área de trabajo, logra una calificación regular.
2. En comunicación, se analiza el nivel de diálogo recibido y enviado como jefe de área, obteniendo como resultado de Bueno ya que se obtiene la misma puntuación para regular y bueno.
3. Toma de decisiones, se evalúa la intervención en los planes, programas, soluciones a los problemas y participación en el plan de capacitación de la institución, concluyéndose como regular.
4. En motivación, se evalúa cuán importante es para el jefe de área las necesidades humanas, el manejo de las frustraciones para la toma de decisiones, así como la preparación que siente para dicho análisis y acción, obteniéndose una buena calificación.
5. Supervisión, la evaluación a las decisiones sobre los cambios de planes y objetivos dentro del área de trabajo y revisión de los resultados entre otras áreas de la institución, este factor arroja como resultado una buena

supervisión a nivel interno de cada área de trabajo, sin embargo, se denota una carencia de revisión entre las diferentes áreas de trabajo.

6. Medición de resultados, sirve para comparar los resultados de la evaluación de desempeño con las metas institucionales, identificar problemática dentro de las áreas y los seguimientos intermedios como verificación si se realiza o no las actividades, en base al puntaje a este análisis se concluye que no hay medición de resultados, siendo la calificación deficiente.

4.2 Participación de las variables de evaluación de desempeño del 2do semestre 2019 del Centro de Salud Materno Infantil Magdalena

En la Figura 13 se grafica la participación que tiene las variables de evaluación de desempeño

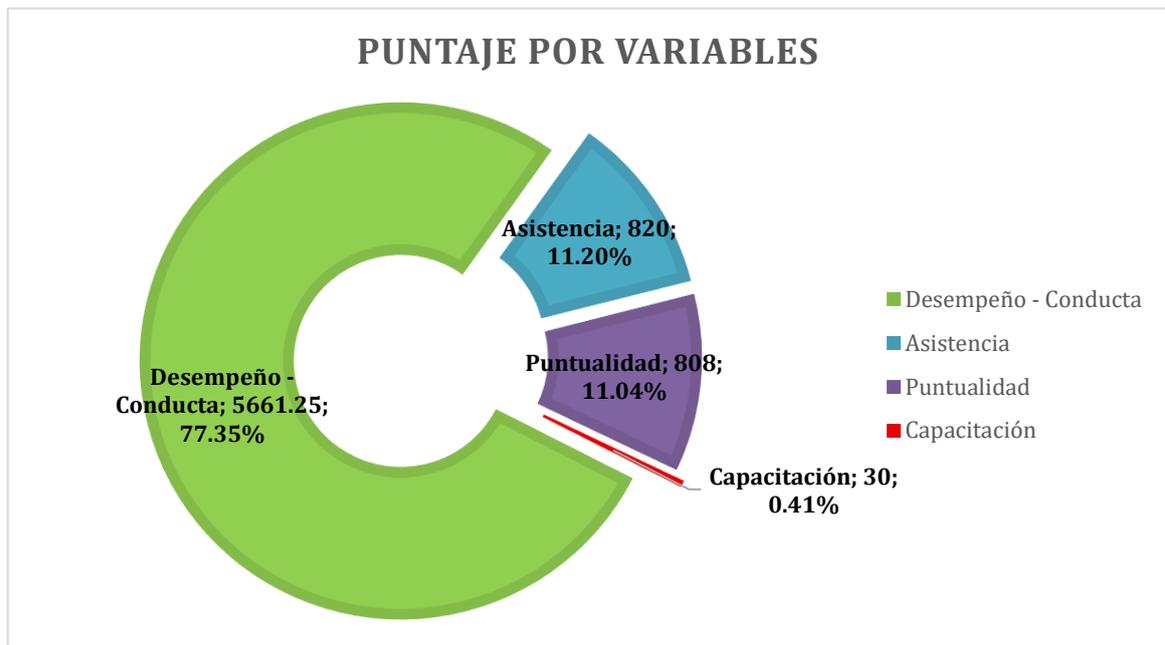


Figura 13. Puntaje por Variables. Elaboración Propia

De los 93 trabajadores evaluados, los datos muestran como el factor de Capacitación tiene menos del 1% de participación de los 4 aspectos que forman parte de la evaluación de desempeño.

4.3 Resultados de los cinco aspectos del cuestionario que desarrollaron los jefes y/o encargados de las diferentes áreas de la institución

En el aspecto de la Autoridad tiene una mayor relevancia la calificación de **Regular** en la delimitación de responsabilidades dentro del área de trabajo.

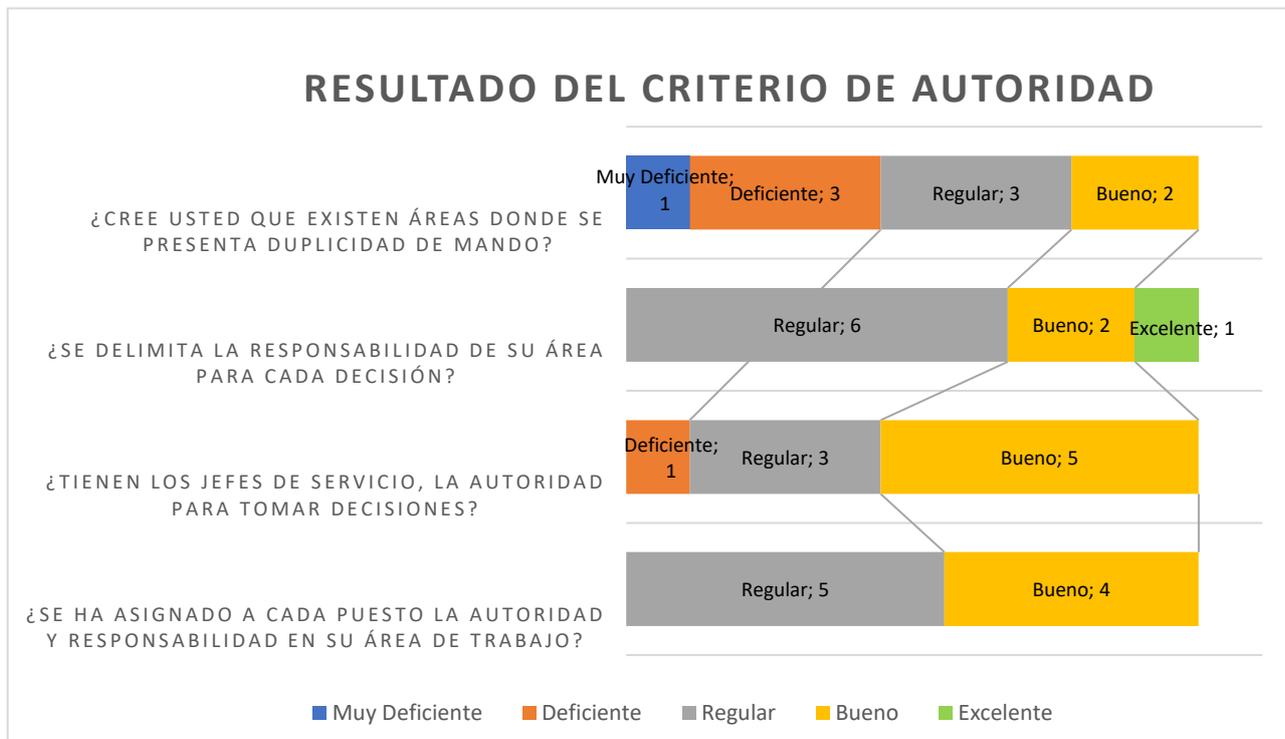


Figura 14. Resultado de Criterio de Autoridad. Elaboración Propia

En el criterio de Comunicación, se observa que el nivel promedio de calificación es **Bueno** para los responsables de grupo de trabajo.

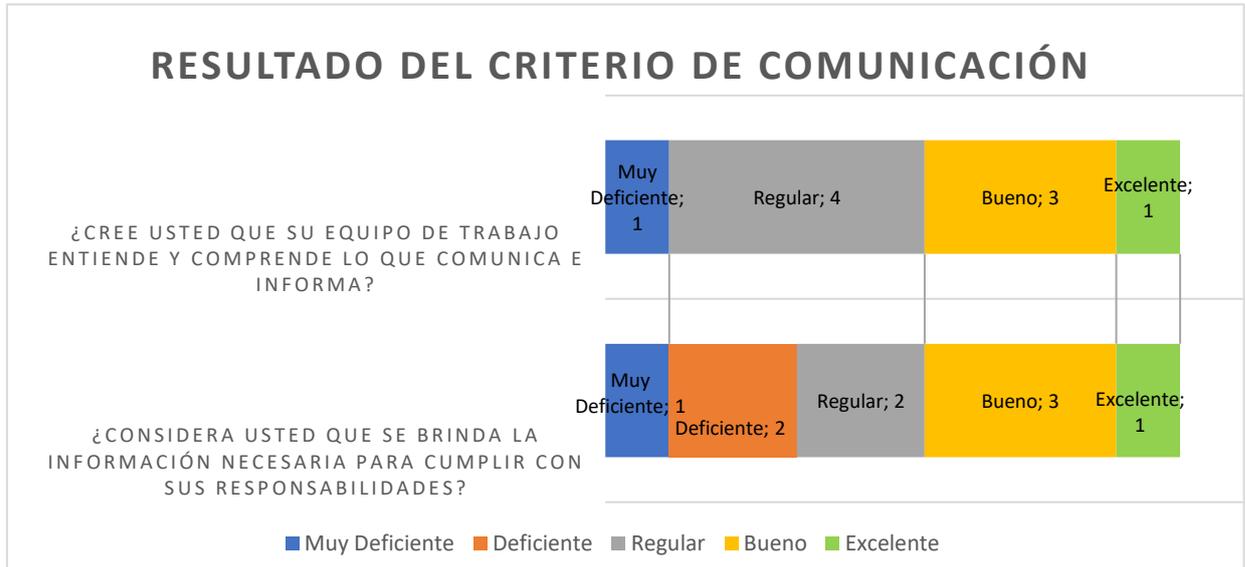


Figura 15. Resultado de Criterio de Comunicación. Elaboración Propia

En la variable de Toma de decisiones, la percepción de participación en el plan de capacitación de la institución es de promedio **Regular**.

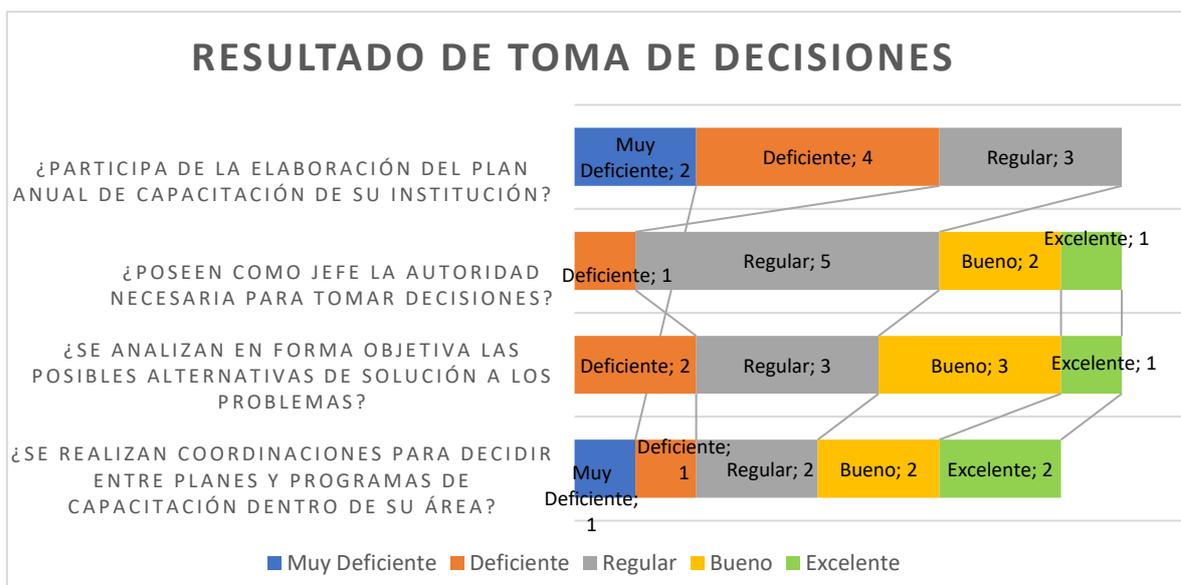


Figura 16. Resultado de Toma de Decisiones. Elaboración Propia

En el aspecto de Motivación, tiene como reponderación general de **Buena**.

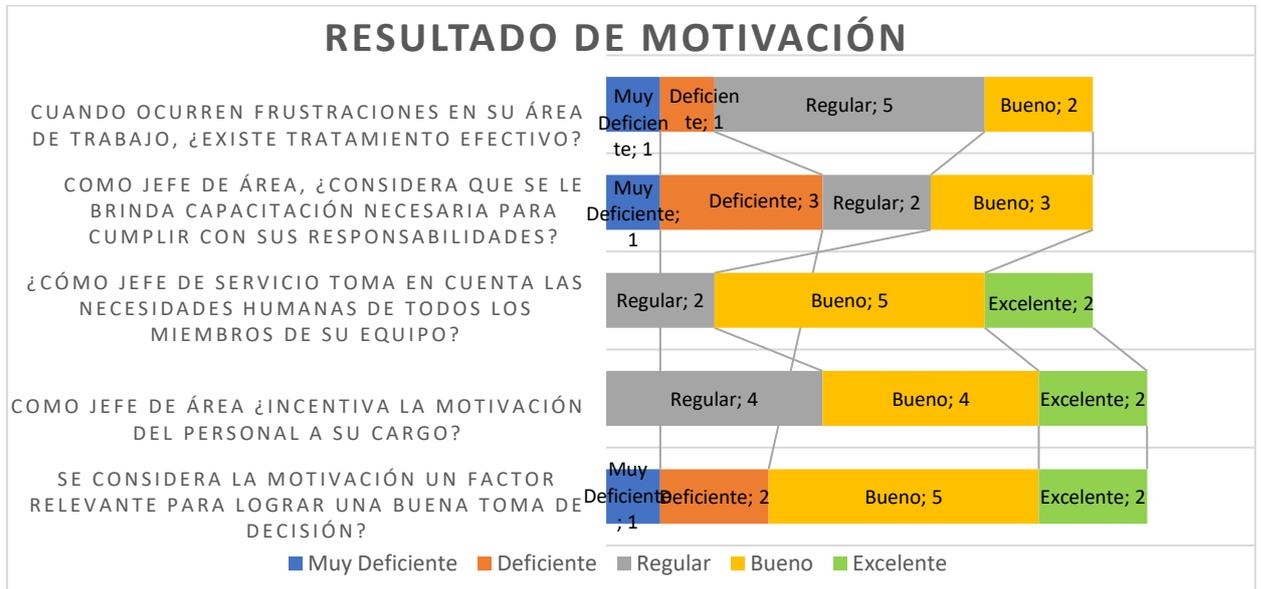


Figura 17. Resultado de Motivación. Elaboración Propia

El factor de Supervisión arroja como promedio una **Buena** supervisión a nivel interno de cada área de trabajo, sin embargo, se denota una carencia de revisión entre las diferentes áreas de trabajo.

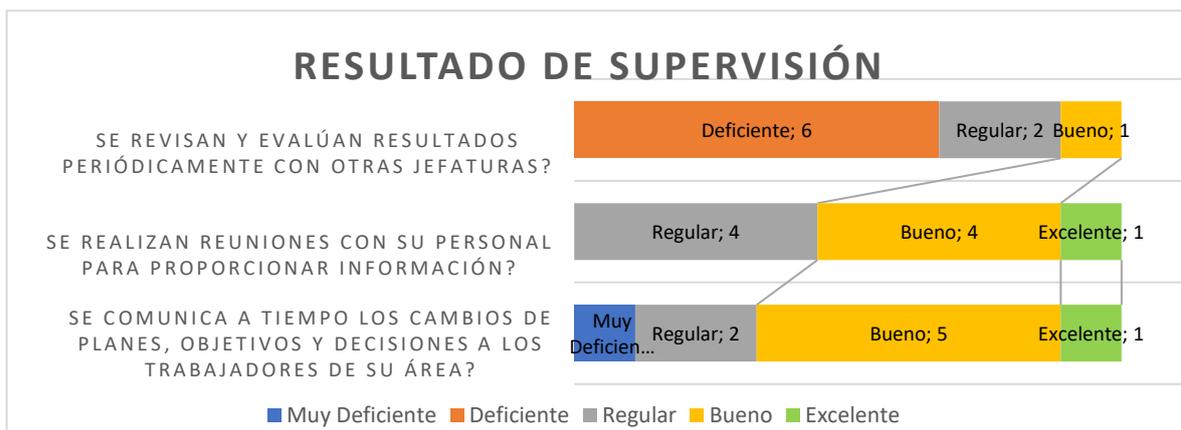


Figura 18. Resultado de Supervisión. Elaboración Propia

En este aspecto de Medición de Resultados se observa una notoria diferencia en la calificación de **Deficiente** en los monitoreos de evaluación.

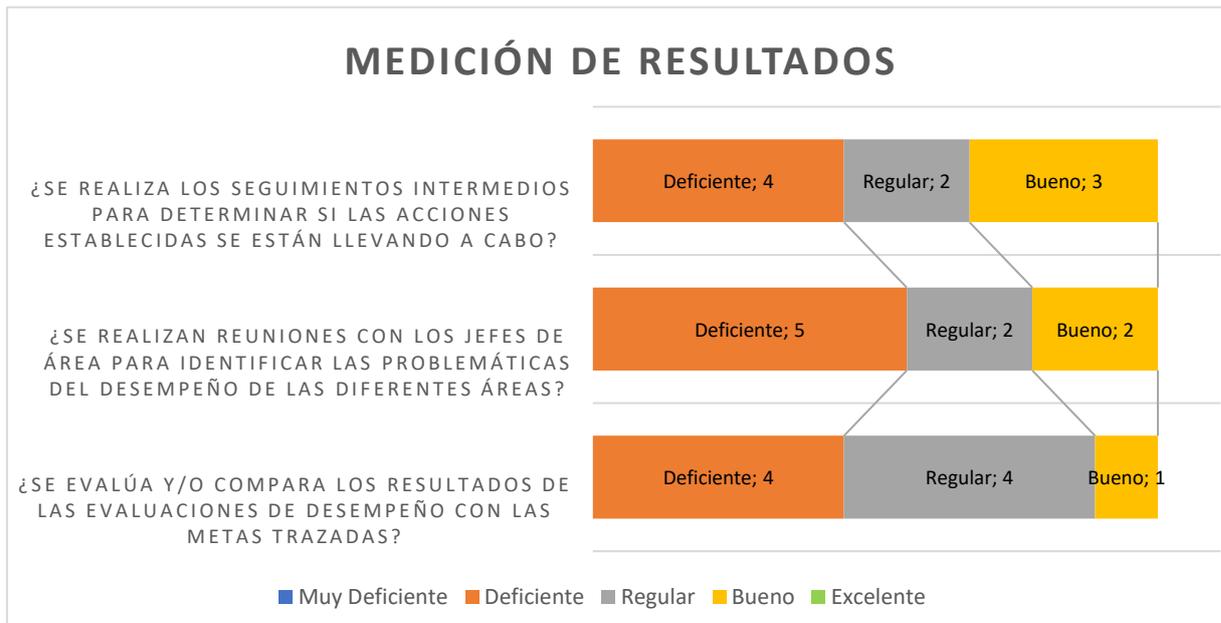


Figura 19. Medición de Resultados. Elaboración Propia



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El propósito fundamental de la presente investigación es brindar un aporte en el proceso de la mejora de evaluación de desempeño laboral de la unidad de estudio, con base en un análisis cualitativo mediante la observación directa y cuantitativo por la medición de resultados, de la misma forma las conclusiones expuestas se encuentran alineadas a los objetivos generales y específicos del estudio.

En cuanto al estudio de los objetivos generales se determinó los agentes que obstaculizan el cumplimiento de las metas en cuanto a los indicadores generales de la evaluación de desempeño, asimismo si esta última era realizada bajo los criterios y parámetros establecidos por la institución.

En cuanto se refiere a los objetivos específicos, se determinó el factor que afecta la evaluación de desempeño, como lo demuestra en los registros del resultado de la tabla de desempeño que la variable de Criterio tiene una puntuación ínfima respecto a las demás variables, para llegar a la determinación de la variable así como de la problemática que afecta el proceso de los resultados de la evaluación de desempeño, se realizó el diagnóstico, seguimiento y monitoreo a través del método de observación in situ, igualmente se verificó la información recopilada en la fase de investigación y descripción y si esta correspondía a la documentación y procesos descritos. De manera similar se realizó el análisis de las herramientas implementadas para el diagnóstico como es el caso del diagrama de Ishikawa, el cual permitió definir las causas que afectan de manera directa la problemática de estudio, de la misma forma se



implementó cuestionarios a modo encuestas aplicados a los jefes y/o responsables de área, los resultados de los mismos fueron evaluados y analizados, de manera que permitieron identificar de manera más escrupulosa las causas que afectan el proceso y las soluciones que ayuden a mejorar el mismo.

Con la experiencia profesional y las competencias adquiridas a lo largo del aprendizaje académico de cada una de las integrantes, se concluye en lo siguiente:

1. Los factores que integran los cinco criterios de la evaluación que se realiza a los trabajadores de la institución indican claramente que la capacitación no es un elemento importante en los resultados que se obtienen ya que de los 93 trabajadores evaluados solo 3 trabajadores registraron puntuación en este factor. Asimismo, se observó que, en la tabla de puntuación, el criterio de capacitación tiene un peso muy reducido (10 puntos), lo cual nos indica que esta variable es poca considerada dentro del instrumento de evaluación de desempeño.
 - Es sumamente importante destacar que la capacitación continua brinda al trabajador un crecimiento dentro de su línea de carrera.
 - Ofrece la oportunidad de reconocimiento al trabajador por la mejora de sus habilidades y destrezas.
 - Encamina de manera correcta la cultura organizacional.
 - Eleva el nivel de productividad y eficiencia en su desempeño



- Permite afianzar el trabajo en equipo, integración y mejorar el clima de laboral.

Así como también sirve para determinar diversas problemáticas y elaborar planes de solución, en bien del cumplimiento de los objetivos institucionales.

2. De los resultados del cuestionario de preguntas que abarcan cinco criterios evaluados, se obtiene como conclusión que a nivel interno de cada área de trabajo estos son en promedio calificados como buenos en supervisión, comunicación y motivación, por consiguiente, se resalta la importancia que los líderes de área les dan a estos aspectos, siendo asumidos dentro de sus responsabilidades en bien del logro de sus objetivos internos y de su grupo de trabajo.
3. En los criterios de autoridad y toma de decisiones la puntuación fue regular, esto nos quiere decir que las áreas de trabajo de la institución deberían dar un mayor énfasis a un plan de acción y reforzamiento de las capacidades de empoderamiento a las diversas jefaturas. Esto permitirá a la institución conformar equipos con alto desempeño y rendimiento laboral.
4. La medición de los resultados dentro de la institución obtiene una calificación deficiente; este resultado es notoriamente resaltante ya que es un componente primordial en cualquier organización que busque alcanzar sus objetivos y metas en un plazo determinado,

Una de las competencias claves que debería aplicar toda gestión administrativa es a través de la medición de sus resultados. Sin un método de medición y control de resultados, dificulta determinar la problemática, los



puntos críticos al interior de la institución, por consiguiente se pierde la oportunidad de realizar un diagnóstico situacional, corrección de métodos o procesos de trabajo y consecuentemente las alternativas de solución a los problemas que se estén suscitando, los cuales están pasando desapercibidos, y sería este un posible factor que está contribuyendo al no cumplimiento de los indicadores, objetivos, metas trazadas de la organización.

El análisis de la evaluación de desempeño es un proceso de suma relevancia que forma parte de la gestión de RRHH, este proceso debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la organización, cuya finalidad es prestar servicios de salud a la población asignada en su jurisdicción, brindando servicios de calidad, de tal forma que sea más competitiva.

5. Como conclusión final del presente trabajo se determina que siendo la evaluación de desempeño una herramienta de gestión que contribuye tácitamente al incremento del rendimiento y productividad, también tiene como función dar a conocer el potencial y talento de los trabajadores, de la misma forma identificar a aquellos que carecen de la cultura organizacional, motivo por el cual es fundamental que para realizar una eficiente y objetiva evaluación de desempeño es importante la preparación y entrenamiento que debe tener el evaluador, para ello el evaluador debe cumplir con las siguientes aptitudes:

- Capacidad y nivel de compromiso.
- Toma de decisiones enfocados en los intereses de la institución.
- Objetividad e imparcialidad.
- Responsabilidad y análisis de los resultados.

5.2 Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos, las conclusiones a las que se llegó y de los aportes bibliográficos del presente estudio, se desea brindar una serie de pautas y recomendaciones a seguir para que se priorice de forma idónea las necesidades de la implementación de un Plan de Capacitación en la Institución, cuya implementación se considera vital para la mejora del proceso de evaluación de desempeño laboral del Centro Materno Infantil Magdalena, las cuales se detallan a continuación:

1. Establecer un equipo de trabajo eficiente, el cual será responsable de organizar la planificación de actividades, la ejecución y evaluación de las mismas. Para ello se debe asignar a un líder del equipo quien será el mayor responsable para que todo acuerdo se cumpla sin contratiempos de acuerdo a los lineamientos establecidos. De la misma forma el líder de equipo, es quien tendrá a su cargo la tarea de mantener motivado a todos los integrantes.
2. El líder del equipo y sus integrantes deberán dar a conocer la importancia de la Evaluación de Desempeño de la Institución y serán los encargados de definir los plazos de ejecución, así como el cronograma anual de capacitación del personal.
3. Los jefes y/o responsables de área junto con el encargado de RRHH deberán definir y seleccionar el personal que será capacitado, los tópicos que deberán ser considerados para reforzar las habilidades y destrezas de cada grupo de trabajo, así como las necesidades de cada área. Establecer reuniones periódicas de monitoreo dentro del cronograma de actividades, a fin que se pueda revisar los avances del proceso, si estos se están cumpliendo en los



plazos de ejecución, y de no serlo así, tomar las medidas correctivas en el menor plazo posible.

4. Todos los líderes y/o responsables (sin excepción alguna) a cargo del proceso de evaluación de personal, deberá asistir a programas de inducción para reforzar los criterios de objetividad e imparcialidad, capacidad y compromiso con los objetivos de la institución.
5. El responsable de RRHH junto con su equipo debe asumir un rol protagónico en el proceso, ello significa que deberán ser los máximos responsables de velar que se cumpla con todos los lineamientos descritos, crear mecanismos de detección temprana del incumplimiento de los procesos y brindar la comunicación oportuna a los líderes de equipo. Cabe mencionar que el líder máximo de la institución debe dar el debido empoderamiento y autonomía al área de RRHH para que este sea el agente que determine el cumplimiento de las normas establecidas.
6. Se debe definir de manera estricta el cronograma de reuniones de los líderes de equipo de trabajo para el análisis y evaluación de resultados del proceso de desempeño, es decir tras culminado el proceso, se debe dar prioridad al cumplimiento de lo mencionado con el fin de identificar aquellas causales que impiden que se cumplan con los objetivos, determinar problemáticas que se presenten en el periodo, y definir de manera clara y concisa las alternativas de corrección. Asimismo, se debe priorizar las oportunidades de mejora que se vayan presentando.
7. Se debe establecer los nuevos mecanismos de retroalimentación que se implementaran para identificar los niveles de satisfacción interna. Ello es



sumamente importante ya que permitirá conocer de manera objetiva el sentir del personal subordinado hacia sus superiores y el compromiso que tienen hacia la institución.



REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias Andina. (junio de 2019). Siete de cada 10 trabajadores quieren cambiar de empleo. Lima, Perú. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-siete-cada-10-trabajadores-quieren-cambiar-empleo-849872.aspx>
- Centro de Salud Materno infantil Magdalena - 2021. (2021). Lima, Lima, Perú.
- Centro de Salud Materno Infantil Magdalena - 2021. (2021). Organigrama del Centro de Salud Materno Infantil Magdalena - 2021. Lima, Lima, Perú.
- Centro de Salud Materno Infantil Magdalena. (2020). Funciones Específicas del Centro de Salud Materno Infantil Magdalena.
- Coll Morales, F. (16 de July de 2020). *Productividad laboral - Qué es, definición y concepto*. Recuperado el 21 de December de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- D. Leg. N° 276 *Ley de Bases de la Carrera Administrativa*. (12 de September de 2013). Recuperado el 26 de December de 2021, de Ministerio de Relaciones Exteriores - RREE: <http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/D.%20Leg.%20N%C2%B0%20276%20Ley%20de%20Bases%20de%20la%20Carrera%20Administrativa.pdf>
- Defensoría del Pueblo Perú. (17 de April de 2020). *Defensoría del Pueblo: más de 4100 trabajadores de la salud son locadores de servicios y no acceden a seguro médico completo*. Recuperado el 21 de December de 2021, de Defensoria del Pueblo Peru: <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-mas-de-4100-trabajadores-de-la-salud-son-locadores-de-servicios-y-no-acceden-a-seguro-medico-completo/>
- Diario el Peruano. (02 de Diciembre de 2020). Personal de salud recibirá bono por lucha contra covid-19. *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/110036-personal-de-salud-recibira-bono-por-lucha-contracovid-19>
- Economipedia. (s.f.). *Método - Qué es, definición y concepto*. Recuperado el 26 de December de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/metodo.html>
- Esan. (4 de May de 2016). *Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización*. Recuperado el 21 de December de 2021, de ESAN | Graduate School of Business: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/las-cuatro-etapas-para-la-mejora-continua-en-la-organizacion/>
- Friego, E. (s.f.). ¿Qué es la Capacitación?
- García Mejía, M., & Lafuente, M. (12 de Marzo de 2021). El Estado en casa: Un año de trabajo remoto. Obtenido de Gobernarte: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/el-estado-en-casa-un-ano-de-trabajo-remoto/>
- Hrider. (s.f.). *Desempeño | Definición | Diccionario de Recursos Humanos*. Recuperado el 26 de December de 2021, de HRider: <https://www.hrider.net/cms/diccionario/desempeno>
- Instituto Superior de Computación, S. (2014). Auditoría Administrativa II. Monterrey.
- Ley del Código de Ética de la Función Pública. (16 de April de 2005). *Ley del Código de Ética de la Función Pública*. Recuperado el 28 de December de 2021, de Ley del Código de Ética de la Función Pública:



<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2043541/Ley%20del%20C%C3%B3digo%20de%20C3%89tica%20de%20la%20Funci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.PDF>

- Mantero, F. E. (30 de April de 2021). *Servir aprueba guía de gestión del rendimiento para evaluar el desempeño del personal del estado*. Recuperado el 21 de December de 2021, de Actualidad Laboral: <https://actualidadlaboral.com/servir-aprueba-guia-de-gestion-del-rendimiento-para-evaluar-el-desempeno-del-personal-del-estado/>
- Mendoza, M. G. (16 de junio de 2021). El mundo laboral en pandemia: ¿Qué ocurre en las empresas? Caracas, Venezuela: María Gabriela Mendoza. Obtenido de UCAB Guayana: <http://guayanaweb.ucab.edu.ve/noticias-reader-guayana-actual/items/el-mundo-laboral-en-pandemia-que-ocurre-en-las-empresas.html>
- MINSA. (noviembre de 2019). Plan Nacional de Formación Profesional y Desarrollo de Capacidades de los Recursos Humanos en Salud 2018-2021, PLANDES BICENTENARIO. 22. Perú. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4940.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *¿Cómo define la OMS la salud?* Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions>
- Parra, A. (s.f.). *Importancia de la evaluación de desempeño de empleados*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2021, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/>
- Perdomo, V. (s.f.). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado el 26 de December de 2021, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Perdomo, V. (s.f.). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado el 28 de December de 2021, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- POVEDA SIERRA, S. (2018). *LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO HUMANO SEBASTIÁN POVEDA SIERRA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA FACULTAD DE EDUCACIÓN*. Recuperado el 26 de December de 2021, de Lumieres - Repositorio institucional Universidad de América: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-II-GTH.pdf>
- Rae. (25 de December de 2021). *procedimiento | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Recuperado el 28 de December de 2021, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/procedimiento>
- RAE. (s.f.). *rendimiento | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Recuperado el 21 de December de 2021, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/rendimiento>
- Roldán, P. N. (s.f.). *Competitividad - Qué es, definición y significado*. Recuperado el 26 de December de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>



- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*(32), 54 - 82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Taype Molina, M. (s.f.). Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- workmeter. (s.f.). ▷ *Rendimiento en el trabajo [Profesional y empresarial]*. Recuperado el 21 de December de 2021, de WorkMeter: <https://www.workmeter.com/blog/que-es-el-rendimiento-laboral/>
- Zayas, C. (s.f.). *LA EVALUACIÓN. Mercedes Rodríguez González Meilyn Ramos Rodríguez - PDF Descargar libre*. Recuperado el 26 de December de 2021, de DocPlayer: <https://docplayer.es/3002153-La-evaluacion-mercedes-rodriguez-gonzalez-meilyn-ramos-rodriguez.html>



ANEXOS

Anexo 1. Formulario de Evaluación de desempeño y conducta (Profesionales)

		Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Profesionales)				
Semestre / Año		Fecha de Evaluación				
Apellidos y Nombres						
Cargo y Nivel						
Dirección/Oficina						
Factores Únicos	Niveles Valorativos					
	I	II	III	IV	V	
Planificación: Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.	Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio.	Excelente nivel de planificación de sus actividades. Máximo provecho de los recursos.	Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos asignados.	En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos.	Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos.	
Responsabilidad: Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.	Falla en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso.	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas.	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para alcanzar los objetivos institucionales.	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas.	Aporta con iniciativas. Logrando los objetivos en la labor que desempeña.	
Iniciativa: Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.	Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros.	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.	Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos.	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes.	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos.	
Oportunidad: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.	Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado.	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitadas.	Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo.	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.	
Calidad del Trabajo: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina.	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.	Frecuentemente incur en errores apreciable.	
Confiabilidad y Discreción: Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.	En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	Indiscreto nada confiable.	Sabe diferenciar la información, pero comunica sólo lo negativo e indiscreciones provocando conflictos.	
Relaciones Interpersonales: Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo.	Es habitualmente desconfiados en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente.	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia.	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.	
Cumplimiento de las normas: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros).	A veces no muestra respeto a las normas de la institución.	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la Institución.	Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas.	No cumple con las normas.	Casi siempre cumple las normas de la Institución.	
Nombre del Evaluador						
Cargo del Evaluador						



Anexo 2. Formulario de Evaluación de desempeño y conducta (técnico)

		Fecha de Evaluación				
Semestre / Año						
Apellidos y Nombres						
Cargo y Nivel						
Dirección/Oficina						
Factores Unicos	Niveles Valorativos					
	I	II	III	IV	V	
RESPONSABILIDAD Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.	excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza Facilidad para asumir funciones	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas	Falta en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas	Muy responsable en las funciones encomendadas Muestra compromiso	
INICIATIVA: Califica el grado de actuación laboral espontánea en necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad	Se apeg a la rutina establecida a veces logra sus objetivos	Por lo general se apeg a la rutina establecida reportando siempre las anomalías existentes	Aporta con iniciativas Logrando los objetivos en la labor que desempeña	Carece de iniciativa Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para alcanzar sus objetivos institucionales	
COLABORACIÓN : Califica la disposición de apoyar con esfuerzo adicional incluso con tareas y acciones fuera de su competencia	Siempre objeta la colaboración en el trabajo, aun cuando se le ordena	Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo, cuando se le solicita.	Se distingue por su disposición a ayudar en la realización del trabajo. Colabora siempre de manera espontánea	Presta su ayuda en virtud a la orden impartida.	Manifiesta disposición a prestar su ayuda en la realización del trabajo siempre que se le ordene	
OPORTUNIDAD: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados	Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de los fijados.	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.	Entrega sus trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante, ocupa todo su tiempo.	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en las fechas solicitadas	
CALIDAD DEL TRABAJO: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores, las supervisiones son de rutina.	Frecuentemente incurre en errores apreciables	
CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN : Califica el uso adecuado de la información, que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva	Sabe diferenciar la información, pero comunica solo lo negativo e indiscreciones, provocando conflictos.	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.	Indiscreto, nada confiable.	En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias	
RELACIONES INTERPERSONALES: Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento	Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia	Muestra amabilidad con todos. Facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.	
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instrucciones y otros)	Casi siempre cumple las normas de la Institución.	Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas	No cumple con las normas	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la Institución	A veces no muestra respeto a las normas de la Institución	
Nombre y Apellido del Evaluador						
Cargo y Nivel del Evaluador						



Anexo 3. Formulario de Evaluación de desempeño y conducta (auxiliar)

Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral (Auxiliares)					
Semestre / Año Apellidos y Nombres Cargo y Nivel Dirección/Oficina	Fecha de Evaluación				
Factores Únicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
RESPONSABILIDAD Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas	Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso.	Falta en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso	Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas
INICIATIVA: Califica el grado de actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad	Aporta con iniciativas. Logrando los objetivos en la labor que desempeña	Carece de iniciativa. Necesita ordenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre las anomalías existentes.	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo sugiriendo formas para alcanzar los objetivos institucionales
BUEN USO Y MANEJO DE EQUIPOS Califica el cuidado y el uso adecuado de las maquinas y herramientas que le son confiadas al trabajador para la realización de su trabajo	Generalmente hace buen uso de las maquinas y herramientas. Cumple con cuidado y mantenimiento : pocas veces se reportan fallas.	Descuido en el uso y mantenimiento de las maquinas y herramientas constante mente se reportan fallas.	Cuida las maquinas y herramientas dándole el uso adecuado y se procura por su mantenimiento.	Le presta poca importancia al cuidado, buen uso y mantenimiento del material encomendado	Siempre atento y cuidadoso con las maquinas y herramientas que utiliza. Se esmera en su mantenimiento y además alarga la vida útil de las mismas.
OPORTUNIDAD: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en las fechas solicitadas.	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.	Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de los fijados.	Entrega sus trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante, ocupa todo su tiempo
CALIDAD DEL TRABAJO: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.	Frecuentemente incurre en errores apreciables	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores, las supervisiones son de rutina
CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN : Califica el uso adecuado de la información, que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva	Indiscreto, nada confiable.	Sabe diferenciar la información, pero comunica solo lo negativo e indiscreciones, provocando conflictos.	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros	En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.
RELACIONES INTERPERSONALES: Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento	Muestra amabilidad con todos. Facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia	Es habitualmente desconfés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros)	A veces no muestra respeto a las normas de la Institución	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la Institución	No cumple con las normas	Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas	Casi siempre cumple las normas de la Institucion
Nombre y Apellido Evaluador					
Cargo del Evaluador					



Anexo 4. Anverso del Formulario de Evaluación de desempeño y conducta.

Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado

Cree Ud. Que el evaluado mejoraría en su desempeño laboral con algunos cursos de capacitación.

Si ()

No ()

Como cuales:

Firma y Sello del Evaluador

Firma y Sello del Revisor

De la Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos

Puntaje de Evaluación:

Desempeño y Conducta Laboral _____

Asistencia _____

Puntualidad _____

Capacitación _____

Total _____

Rango de Calificación _____

Observaciones:

Firma y Sello de la ODRH



Anexo 5. Tabla de calificación de la Evaluación de desempeño y conducta.

Directivos

Factores Unicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
Planificación	8,75	5,25	1,75	7	3,5
Dirección y organización	3,5	8,75	1,75	7	5,25
Supervisión y control	8,75	1,75	5,25	3,5	7
Cumplimiento de Metas	3,5	7	8,75	5,25	1,75
Toma de Decisiones	5,25	7	1,75	8,75	3,5
Confiabilidad y Discreción	3,5	7	1,75	8,75	5,25
Relaciones Interpersonales	3,5	8,75	5,25	1,75	7
Cumplimiento de Normas	5,25	3,5	7	8,75	1,75

Tecnicos

Factores Unicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
Responsabilidad	8,75	5,25	1,75	3,5	7
Iniciativa	5,25	1,75	8,75	3,5	7
Colaboracion	1,75	7	8,75	3,5	5,25
Oportunidad	8,75	3,5	5,25	1,75	7
Calidad de Trabajo	3,5	8,75	5,25	7	1,75
Confiabilidad y Discreción	5,25	8,75	1,75	7	3,5
Relaciones Interpersonales	3,5	7	1,75	5,25	8,75
Cumplimiento de Normas	7	5,25	1,75	8,75	3,5

Profesionales

Factores Unicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
Planificación	5,25	8,75	1,75	3,5	7
Responsabilidad	1,75	5,25	7	3,5	8,75
Iniciativa	8,75	7	3,5	1,75	5,25
Oportunidad	3,5	8,75	7	5,25	1,75
Calidad de Trabajo	8,75	7	5,25	3,5	1,75
Confiabilidad y Discreción	3,5	8,75	7	1,75	5,25
Relaciones Interpersonales	7	3,5	1,75	5,25	8,75
Cumplimiento de Normas	3,5	8,75	5,25	1,75	7

Auxiliares

Factores Unicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
Responsabilidad	5,25	7	1,75	8,75	3,5
Iniciativa	8,75	3,5	5,25	1,75	7
Buen Uso y Manejo de Equipos	5,25	1,75	7	3,5	8,75
Oportunidad	7	3,5	1,75	8,75	5,25
Calidad de Trabajo	8,75	3,5	5,25	1,75	7
Confiabilidad y Discreción	1,75	5,25	8,75	7	3,5
Relaciones Interpersonales	7	8,75	3,5	5,25	1,75
Cumplimiento de Normas	3,5	8,75	1,75	5,25	7



Anexo 6. Tabla de Puntajes de la evaluación de desempeño

Anexo 02

TABLA DE PUNTAJES PARA LA ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y CAPACITACIÓN.

1. Asistencia.

A cada trabajador se le asigna Diez (10) puntos, restándole del mismo (02) puntos por cada inasistencia injustificada.

2. Puntualidad.

La tabla es:

Frecuencia	Puntaje
0	10
1 - 2	09
3 - 4	08
5 - 6	07
7 - 8	06
9 - 10	05
10 - 11	04
11 - 12	03
13 - 14	02
15	01
16 a +	00

3. Capacitación.

Horas	Puntaje
17 a más	10
13 - 16	08
09 - 12	06
05 - 08	04
04 - 03	02
Menos de 03	00





Anexo 7. Resultado de Cuestionario 01

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN

Área/servicio:	Abarfecimiento			
Fecha de inicio:	13-01-2022	Fecha de termino:	13-01-2022	

Marque con una X la puntuación que considere más acorde considerando lo siguiente:
(1 muy deficiente, 2 deficiente, 3 Regular, Bueno, 4 muy bueno y 5 excelente)

AUTORIDAD	1	2	3	4	5
1. ¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad en su área de trabajo?			X		
2. ¿Tienen los jefes de servicio, la autoridad para tomar decisiones?				X	
3. ¿Se delimita la responsabilidad de su área para cada decisión?			X		
4. ¿Cree usted que existen áreas donde se presenta duplicidad de mando?				X	

COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que se brinda la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?			X		
2. ¿Cree usted que su equipo de trabajo entiende y comprende lo que comunica e informa?				X	

TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
1. ¿Se realizan coordinaciones para decidir entre planes y programas de capacitación dentro de su área?		X			
2. ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas de solución a los problemas?				X	
3. ¿Poseen como jefe la autoridad necesaria para tomar decisiones?				X	
4. ¿Participa de la elaboración del plan anual de capacitación de su institución?	X				
Comentarios					



MOTIVACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se considera la motivación un factor relevante para lograr una buena toma de decisión?				X	
2. Como jefe de área ¿incentiva la motivación del personal a su cargo?			X		
3. ¿Cómo jefe de servicio toma en cuenta las necesidades humanas de todos los miembros de su equipo?			X		
4. Como jefe de área, ¿considera que se le brinda capacitación necesaria para cumplir con sus responsabilidades?	X				
5. Cuando ocurren frustraciones en su área de trabajo, ¿existe tratamiento efectivo?			X		

SUPERVISIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se comunica a tiempo los cambios de planes, objetivos y decisiones a los trabajadores de su área?			X		
2. Se realizan reuniones con su personal para proporcionar información?			X		
3. Se revisan y evalúan resultados periódicamente con otras jefaturas?				X	

MEDIR RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se evalúa y/o compara los resultados de las evaluaciones de desempeño con las metas trazadas?				X	
2. ¿Se realizan reuniones con los jefes de área para identificar las problemáticas del desempeño de las diferentes áreas?				X	
3. ¿Se realiza los seguimientos intermedios para determinar si las acciones establecidas se están llevando a cabo?				X	
Comentarios					



Anexo 8. Resultado de Cuestionario 02

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN

Área/servicio:	Ejercicio								
Fecha de inicio:	13	01	-	22	Fecha de termino:	13	01	-	22

Marque con una X la puntuación que considere más acorde considerando lo siguiente:
(1 muy deficiente, 2 deficiente, 3 Regular, Bueno, 4 muy bueno y 5 excelente)

AUTORIDAD					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad en su área de trabajo?			X		
2. ¿Tienen los jefes de servicio, la autoridad para tomar decisiones?			X		
3. ¿Se delimita la responsabilidad de su área para cada decisión?			X		
4. ¿Cree usted que existen áreas donde se presenta duplicidad de mando?		X			

COMUNICACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que se brinda la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?	X				
2. ¿Cree usted que su equipo de trabajo entiende y comprende lo que comunica e informa?	X				

TOMA DE DECISIONES					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se realizan coordinaciones para decidir entre planes y programas de capacitación dentro de su área?			X		
2. ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas de solución a los problemas?		X			
3. ¿Poseen como jefe la autoridad necesaria para tomar decisiones?			X		
4. ¿Participa de la elaboración del plan anual de capacitación de su institución?		X			
Comentarios					



MOTIVACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se considera la motivación un factor relevante para lograr una buena toma de decisión?	X				
2. Como jefe de área ¿incentiva la motivación del personal a su cargo?			X		
3. ¿Cómo jefe de servicio toma en cuenta las necesidades humanas de todos los miembros de su equipo?			X		
4. Como jefe de área, ¿considera que se le brinda capacitación necesaria para cumplir con sus responsabilidades?			X		
5. Cuando ocurren frustraciones en su área de trabajo, ¿existe tratamiento efectivo?	X				
SUPERVISIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se comunica a tiempo los cambios de planes, objetivos y decisiones a los trabajadores de su área?	X				
2. Se realizan reuniones con su personal para proporcionar información?			X		
3. Se revisan y evalúan resultados periódicamente con otras jefaturas?		X			
MEDIR RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se evalúa y/o compara los resultados de las evaluaciones de desempeño con las metas trazadas?		X			
2. ¿Se realizan reuniones con los jefes de área para identificar las problemáticas del desempeño de las diferentes áreas?		X			
3. ¿Se realiza los seguimientos intermedios para determinar si las acciones establecidas se están llevando a cabo?		X			
Comentarios					



Anexo 9. Resultado de Cuestionario 03

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN

Área/servicio: PCT _____
Fecha de inicio: 14/01/ 22 Fecha de término: 14/01/22

EL PRESENTE CUESTIONARIO FORMA PARTE DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CUYO TEMA ES, IMPLEMENTACION DE LA MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO: Determinar la problemática que afecta los resultados de los indicadores a través de la evaluación de desempeño.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde considerando lo siguiente:
(1 muy deficiente, 2 deficiente, 3 Regular, 4 Buena y 5 excelente)

AUTORIDAD					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad en su área de trabajo?			X		
2. ¿Tienen los jefes de servicio, la autoridad para tomar decisiones?				X	
3. ¿Se delimita la responsabilidad de su área para cada decisión?				X	
4. ¿Cree usted que existen áreas donde se presenta duplicidad de mando?			X		

COMUNICACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que se brinda la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?				X	
2. ¿Cree usted que su equipo de trabajo entiende y comprende lo que comunica e informa?			X		

TOMA DE DECISIONES					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se realizan coordinaciones para decidir entre planes y programas de capacitación dentro de su área?				X	
2. ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas de solución a los problemas?			X		
3. ¿Poseen como jefe la autoridad necesaria para tomar decisiones?			X		
4. ¿Participa de la elaboración del plan anual de capacitación de su institución?			X		



MOTIVACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se considera la motivación un factor relevante para lograr una buena toma de decisión?				X	
2. Como jefe de área ¿incentiva la motivación del personal a su cargo?			X		
3. ¿Cómo jefe de servicio toma en cuenta las necesidades humanas de todos los miembros de su equipo?				X	
4. Como jefe de área, ¿considera que se le brinda capacitación necesaria para cumplir con sus responsabilidades?				X	
5. Cuando ocurren frustraciones en su área de trabajo, ¿existe tratamiento efectivo?			X		
SUPERVISIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se comunica a tiempo los cambios de planes, objetivos y decisiones a los trabajadores de su área?				X	
2. Se realizan reuniones con su personal para proporcionar información?			X		
3. Se revisan y evalúan resultados periódicamente con otras jefaturas?			X		
MEDIR RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se evalúa y/o compara los resultados de las evaluaciones de desempeño con las metas trazadas?			X		
2. ¿Se realizan reuniones con los jefes de área para identificar las problemáticas del desempeño de las diferentes áreas?			X		
3. ¿Se realiza los seguimientos intermedios para determinar si las acciones establecidas se están llevando a cabo?				X	
Comentarios	EL PROBLEMA SUCITADO PARA ESTAS RESPUESTAS ES LA CRISIS QUE ESTAMOS ATRAVEZANDO POR LA PANDEMIA Y LA FALTA DE TIEMPO AL TENER Y REALIZAR MULTIPLES ACTIVIDADES				



Anexo 10. Resultado de Cuestionario 04

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN

Área/servicio: RRHH

Fecha de inicio: 16 - 01 - 2022

Fecha de término: 16 - 01 - 2022

EL PRESENTE CUESTIONARIO FORMA PARTE DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CUYO TEMA ES, IMPLEMENTACION DE LA MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO: Determinar la problemática que afecta los resultados de los indicadores a través de la evaluación de desempeño.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde considerando lo siguiente:
(1 muy deficiente, 2 deficiente, 3 Regular, 4 Bueno y 5 excelente)

AUTORIDAD					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad en su área de trabajo?				X	
2. ¿Tienen los jefes de servicio, la autoridad para tomar decisiones?				X	
3. ¿Se delimita la responsabilidad de su área para cada decisión?			X		
4. ¿Cree usted que existen áreas donde se presenta duplicidad de mando?			X		

COMUNICACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que se brinda la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?			X		
2. ¿Cree usted que su equipo de trabajo entiende y comprende lo que comunica e informa?			X		

TOMA DE DECISIONES					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se realizan coordinaciones para decidir entre planes y programas de capacitación dentro de su área?	X				
2. ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas de solución a los problemas?		X			
3. ¿Poseen como jefe la autoridad necesaria para tomar decisiones?			X		
4. ¿Participa de la elaboración del plan anual de capacitación de su institución?	X				



MOTIVACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se considera la motivación un factor relevante para lograr una buena toma de decisión?		X			
2. Como jefe de área ¿incentiva la motivación del personal a su cargo?				X	
3. ¿Cómo jefe de servicio toma en cuenta las necesidades humanas de todos los miembros de su equipo?				X	
4. Como jefe de área, ¿considera que se le brinda capacitación necesaria para cumplir con sus responsabilidades?	X				
5. Cuando ocurren frustraciones en su área de trabajo, ¿existe tratamiento efectivo?			X		
SUPERVISIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se comunica a tiempo los cambios de planes, objetivos y decisiones a los trabajadores de su área?					X
2. Se realizan reuniones con su personal para proporcionar información?					X
3. Se revisan y evalúan resultados periódicamente con otras jefaturas?		X			
MEDIR RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se evalúa y/o compara los resultados de las evaluaciones de desempeño con las metas trazadas?		X			
2. ¿Se realizan reuniones con los jefes de área para identificar las problemáticas del desempeño de las diferentes áreas?		X			
3. ¿Se realiza los seguimientos intermedios para determinar si las acciones establecidas se están llevando a cabo?		X			
Comentarios					



Anexo 11. Resultado de Cuestionario 05

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN

Área/servicio: **Obstetricia**

Fecha de inicio: 12 - 01_ - 22__ Fecha de término: 12 - 01 - 22

EL PRESENTE CUESTIONARIO FORMA PARTE DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CUYO TEMA ES, IMPLEMENTACION DE LA MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO: Determinar la problemática que afecta los resultados de los indicadores a través de la evaluación de desempeño.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde considerando lo siguiente:
(1 muy deficiente, 2 deficiente, 3 Regular, 4 Bueno y 5 excelente)

AUTORIDAD					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad en su área de trabajo?				X	
2. ¿Tienen los jefes de servicio, la autoridad para tomar decisiones?				X	
3. ¿Se delimita la responsabilidad de su área para cada decisión?					X
4. ¿Cree usted que existen áreas donde se presenta duplicidad de mando?			X		

COMUNICACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que se brinda la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?				X	
2. ¿Cree usted que su equipo de trabajo entiende y comprende lo que comunica e informa?				X	

TOMA DE DECISIONES					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se realizan coordinaciones para decidir entre planes y programas de capacitación dentro de su área?					X
2. ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas de solución a los problemas?					X
3. ¿Poseen como jefe la autoridad necesaria para tomar decisiones?					X
4. ¿Participa de la elaboración del plan anual de capacitación de su institución?			X		



MOTIVACIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se considera la motivación un factor relevante para lograr una buena toma de decisión?					X
2. Como jefe de área ¿incentiva la motivación del personal a su cargo?					X
3. ¿Cómo jefe de servicio toma en cuenta las necesidades humanas de todos los miembros de su equipo?					X
4. Como jefe de área, ¿considera que se le brinda capacitación necesaria para cumplir con sus responsabilidades?		X			
5. Cuando ocurren frustraciones en su área de trabajo, ¿existe tratamiento efectivo?				X	
SUPERVISIÓN					
	1	2	3	4	5
1. Se comunica a tiempo los cambios de planes, objetivos y decisiones a los trabajadores de su área?				X	
2. Se realizan reuniones con su personal para proporcionar información?				X	
3. Se revisan y evalúan resultados periódicamente con otras jefaturas?		X			
MEDIR RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se evalúa y/o compara los resultados de las evaluaciones de desempeño con las metas trazadas?		X			
2. ¿Se realizan reuniones con los jefes de área para identificar las problemáticas del desempeño de las diferentes áreas?		X			
3. ¿Se realiza los seguimientos intermedios para determinar si las acciones establecidas se están llevando a cabo?		X			
Comentarios: No se capacita en gestión ni en administración laboral					