

**Universidad Andina "Simón Bolívar"**  
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en  
Dirección de Empresas

Diseño y aplicación de indicadores para el subsistema de Evaluación del  
Desempeño de Recursos Humanos en una empresa de servicios del  
sector salud.

Jorge Paca

2004

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magíster de la Universidad Andina "Simón Bolívar", autorizo al centro de información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar, la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.



Jorge Paca

Quito, 23 de septiembre de 2004

Universidad Andina "Simón Bolívar"  
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en  
Dirección de Empresas

Diseño y aplicación de indicadores para el subsistema de Evaluación del  
Desempeño de Recursos Humanos en una empresa de servicios del  
sector salud.

Jorge Paca

2004

Tutor: Econ. Wilson Araque

Quito

## RESUMEN

El presente trabajo versa sobre una de las tendencias más importantes en materia de gestión: la evaluación por indicadores, técnica que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

La idea central fue diseñar indicadores de rendimiento de las personas y aplicarlas en el subsistema de evaluación del desempeño para transformarla en una herramienta que permita el crecimiento y desarrollo de empleados y la Institución en general, para reemplazar a un formato de evaluación que ha sido calificado y demostrado como muy subjetivo, sin retroalimentación válida y por tanto, caduco.

Para ello describiremos, las particularidades de la Institución donde se realiza la investigación y su posterior aplicación práctica, luego nos enfocaremos en la teoría de la evaluación del desempeño, de los indicadores y finalizaremos con el diseño de los indicadores, sugiriendo un formato a emplearse, con un ensayo aplicativo.

Finalmente, analizaremos los resultados de la aplicación práctica en la Institución, ventajas y desventajas que faciliten su implementación, de manera de exhortar recomendaciones totalmente factibles, con el ánimo de ofrecer soluciones que permitan a la Institución crecer y ser lo suficientemente competitiva para participar con éxito en el mercado nacional e internacional.

## **Tabla de contenido**

Introducción y planteamiento del tema

Capítulo I:

Plan estratégico Institucional y procesos clave de atención

1.1 Antecedentes de la institución.

1.2 Plan estratégico institucional.

1.3 Procesos clave de atención.

Capítulo II:

Subsistema de evaluación del desempeño

2.1 Descripción de la Evaluación del Desempeño

2.2 Objetivos y ventajas de la evaluación del desempeño

2.3 Métodos y tipos de evaluación del desempeño

2.4 Método utilizado en el Hospital Militar

Capítulo III:

Los indicadores de gestión

3.1 Descripción de un indicador

3.2 Indicadores de gestión

3.3 Áreas de medición

3.4 La importancia de medir la formación y crecimiento del talento humano

3.5 Requisitos y elementos de los indicadores

Capítulo IV:

Aplicación práctica: diseño e implementación de indicadores

4.1 Construcción de indicadores

4.2 Selección de indicadores del sistema de evaluación propuesto

4.3 Evaluación específica de la motivación de los empleados

4.4 Aplicación de indicadores en la evaluación del desempeño

4.5 FODA de la evaluación del desempeño actual

4.6 Instructivo para la aplicación de los formatos

4.7 Resultados obtenidos

Capítulo V:

Comprobación de objetivos, conclusiones y recomendaciones.

5.1 Comprobación de pregunta central y objetivos de la investigación

5.2 Conclusiones

5.3 Recomendaciones

5.4 Anexos

5.5 Bibliografía

## Introducción

Como alumno de la Universidad Andina Simón Bolívar y dentro de su programa de Maestría en Dirección de Empresas, he recibido una preparación en diversos temas de gestión, a fin de obtener herramientas oportunas y actuales para enfrentar los retos que se presentan en la administración. Este curso finalmente, permite al alumno contrastar los nuevos conocimientos en el campo laboral, a través de la realización de este trabajo de investigación, donde pretendo dar una alternativa de solución práctica al problema específico de subjetividad en la Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos en mi lugar de trabajo, que se trata de una empresa del Estado.

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño así como su retroalimentación, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública.

Las tendencias modernas como la globalización, obligan a elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la comunidad nacional. Se trata entonces de procurar que el funcionamiento regular de los servicios, junto con respetar los principios de transparencia, equidad y disciplina fiscal, considere de manera

prioritaria la satisfacción de los usuarios, la realización personal y profesional de los funcionarios, la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de respuesta ante las nuevas demandas que plantea la modernización del país.

Lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las instituciones públicas. Requiere, entre otras cosas, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos en una gestión de mejor calidad.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación -en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes-, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos, en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público.

## **Capítulo I**

### ***Plan estratégico Institucional y procesos clave de atención***

El presente capítulo pretende dar a conocer al lector, las generalidades de la empresa donde se realizará la investigación y aplicación práctica del tema de tesis, a fin de lograr la comprensión del medio administrativo actual.

#### ***1.1 Antecedentes de la Institución.***

##### **1.1.1 Historia**

El Hospital General de las Fuerzas Armadas inició sus actividades como el Hospital Territorial del Ejército el 27 de diciembre de 1918, en las calles 10 de Agosto y Bogotá. Luego pasó al edificio de San Juan, con el apoyo de un grupo de profesionales especializados en el exterior quienes introdujeron las novedades y adelantos científicos de la época.

En 1957 se produjo el cambio de denominación de Hospital Territorial N°.1 a Hospital General de las FF. AA., dependiente del Comando Conjunto. En 1977 se inauguró el nuevo local ubicado en la Av. Colombia y Queseras del Medio, con el asesoramiento administrativo de AMI (American Medical International), junto con el apoyo de la Junta de Defensa y el Gobierno de ese entonces.

##### **1.1.2 Negocio**

El Hospital General de las Fueras Armadas brinda servicios de salud a la población militar y civil y no está concebido como un negocio en sí mismo, puesto que su finalidad no es el lucro, por lo tanto, en los precios

establecidos por los servicios solo existe el criterio de recuperación de costos, sin embargo y por cuanto el paciente militar no paga, dicha recuperación es a través del Instituto de Seguridad Social de las FF. AA., ISSFA, organismo que no reconoce el 100% de los costos, pues asume que las remuneraciones y el equipamiento son pagadas por el Estado. En los clientes civiles la recuperación es de manera directa, pero esta población apenas alcanza menos del 10% del universo atendido.

#### 1.1.3 Productos

- Servicios médicos hospitalarios de emergencia, clínicos y quirúrgicos.
- Servicios médicos especializados por consulta externa.
- Seguro de salud y comercialización de medicinas e insumos.

#### 1.1.4 Competencia

Por el tamaño de la infraestructura y por el nivel de complejidad de atención del Hospital, (conforme a la clasificación establecida por la OMS-OPS, el Hospital Militar es de 3er. nivel), sus competidores directos son los hospitales: Eugenio Espejo, Metropolitano y Vozandes; las demás casas de salud son competencia indirecta.

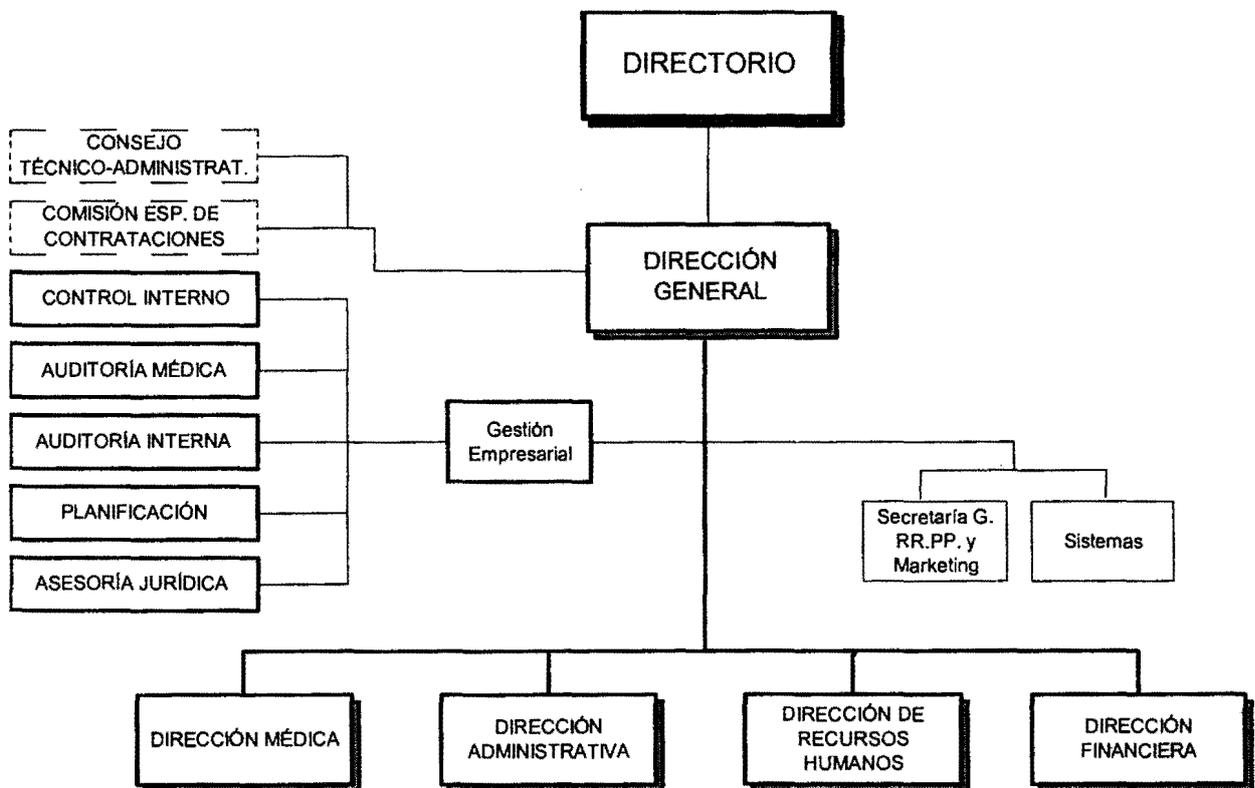
#### 1.1.5 Mercado

El Hospital tiene un mercado cautivo consistente en todos los miembros activos y pasivos de FF. AA. y sus familiares directos; así como la población civil de clase media de la provincia de Pichincha en su mayoría, y en menor grado del resto del país.

### 1.1.6 Organización

Su organización es vertical, al igual que el resto de instituciones militares, y está compuesta por un Directorio con 8 miembros pertenecientes al Comando Conjunto y 2 del Hospital, una Dirección General a nivel ejecutivo y 4 Direcciones operativas: Médica, Administrativa, Financiera y de Recursos Humanos, como se puede observar en el gráfico 1.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL GENERAL DE LAS FF. AA. No. 1



**Gráfico 1**

Organigrama aprobado por el Ministerio de Defensa, párale quinquenio 2002-2007. Elaborado por Jorge Paca.

## **1.2 Plan estratégico institucional 2004-2008**

### **1.2.1 Visión**

Ser el primer hospital universitario de especialidades, desconcentrado, líder a nivel nacional, competitivo internacionalmente, brindando servicios de calidad con calidez, para satisfacción de la comunidad.

### **1.2.2 Misión**

Proporcionar atención de salud integral de calidad a la sociedad militar y civil, con tecnología especializada, personal altamente calificado y comprometido, a fin de contribuir al bienestar y desarrollo de las FF. AA. y del país.

### **1.2.3 Políticas generales**

- Organización orientada a la satisfacción del cliente y sustentada en resultados.
- Liderazgo en todos los niveles.
- Participación comprometida del personal tendiente a desarrollar una cultura corporativa.
- Enfoque a procesos, sistemas automatizados y mejoramiento continuo.
- Descentralización de la planificación y ejecución.
- Docencia e investigación permanentes.

### **1.2.4 Valores enunciados**

- Investigación y desarrollo.

- Competitividad empresarial.
- Calidez humana.
- Liderazgo organizacional.
- Trabajo en equipo
- Creatividad e iniciativa.

#### 1.2.5 Objetivos

2004-2005: Modernizar y desconcentrar la administración del HG-1, implantando una nueva estructura organizacional que privilegie el establecimiento y desarrollo de los procesos de la calidad.

2006-2007: Incrementar la productividad sobre la base del mejoramiento continuo de la calidad, con un Talento Humano capacitado y comprometido.

2008: Ampliar Mantener y mejorar la eficiencia y eficacia organizacional

#### 1.2.6 Estrategias generales

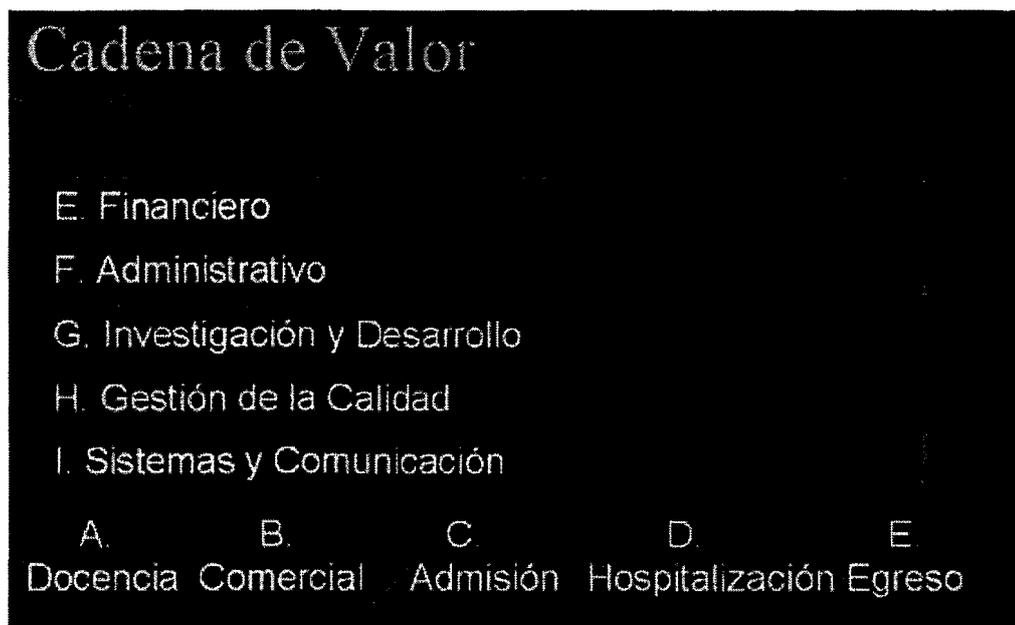
- Elaborar e implementar un proyecto para transformar al Hospital Militar en una empresa de salud social del Estado y universitario.
- Preparar e implementar un sistema de gestión de calidad bajo normas ISO 9000 y 14000.
- Elaborar e implementar una estructura organizacional en base a procesos.

- Elaborar e implementar un sistema de costos reales.

### 1.3 Procesos clave de atención.

#### 1.3.1 Procesos de producción

Desde el punto de vista de cadena de valor, el Hospital cumple en el área médica y la de apoyo con 10 macroprocesos, cada uno con un promedio de 3 procesos y 4 subprocesos, los que se detallan en el anexo 1.



**Gráfico 2:** cadena de valor, procesos del HG-1

Para que el lector conozca los procesos más importantes, nos enfocaremos en la operación técnica más relevante de atención médica (institucional), que está compuesta por 5 macroprocesos: comercial, admisión, hospitalización, egreso y docencia e investigación, y más específicamente nos concentraremos en los procesos de admisión, hospitalización y egreso.

## Admisión



**Gráfico 3:** desagregación del macroproceso de admisión.

Este macroproceso ha sido dividido en tres procesos:

- **Emergencias:** en este proceso intervienen los pacientes críticos, secretaria, cajera, médicos, enfermeras y mensajeros; se inicia con el ingreso del paciente, se lo estabiliza y termina con el paso al proceso de egreso.
- **Consulta externa:** en este proceso intervienen los pacientes, secretarias, cajeras, médicos especialistas y enfermeras; se inicia con la solicitud de atención del paciente, recibe consulta médica y finaliza con la emisión del tratamiento del mismo o el pedido de exámenes para diagnóstico.
- **Diagnóstico y tratamiento:** en este proceso intervienen los pacientes, secretaria, cajera, laboratoristas, terapistas, auxiliares de enfermería, farmacia y mensajeros; se inicia con el pedido de exámenes o tratamiento del paciente, se toman las muestras, se aplica tratamiento o

se procesa pedido de medicinas y termina con la entrega de resultados, fin de la terapia o entrega de medicinas.

## Hospitalización



**Gráfico 4:** desagregación del macroproceso de hospitalización.

Este macroproceso también consta de tres procesos:

- **Tratamiento clínico:** en este proceso intervienen los pacientes, secretaria, cajera, médicos residentes y especialistas, enfermeras, auxiliares de enfermería y mensajeros; se inicia con la recepción del paciente del proceso anterior, se lo valora, se pide exámenes para diagnóstico y se aplica el tratamiento clínico de especialidad que corresponda; el proceso finaliza con el egreso del paciente.
- **Tratamiento quirúrgico:** intervienen los pacientes, secretarias, cajeras, médicos residentes y especialistas, enfermeras, auxiliares de enfermería y mensajeros; se inicia con la recepción del paciente, se lo

valora, anestesia e interviene quirúrgicamente, se lo remite a cuidados postoperatorios y finaliza con el egreso del paciente.

- Cuidados intensivos: intervienen los pacientes, secretarias, cajeras, médicos residentes y especialistas, enfermeras, auxiliares de enfermería y mensajeros; se inicia con la recepción del paciente, se lo valora y coloca equipo de monitoreo, se aplica tratamiento especializado y finaliza con el regreso del paciente al piso de procedencia o su egreso.

## Egreso



**Gráfico 5:** desagregación del macroproceso de egreso.

Macroproceso también compuesto de tres procesos:

- Alta: en este proceso intervienen los pacientes, secretaria, cajera, médicos residentes y especialistas, enfermeras, auxiliares de enfermería y mensajeros; se inicia con la recepción del paciente, se lo

valora, se elabora documentos habilitantes y el proceso finaliza con la salida física del paciente.

- **Transferencia:** intervienen los pacientes, secretarías, médicos residentes y especialistas, enfermeras, auxiliares de enfermería y mensajeros; se inicia con la recepción del paciente, se lo valora, se lo remite al servicio de Especialidad mediante interconsulta y finaliza con el traslado del paciente.
- **Defunción:** intervienen los pacientes y sus familiares, secretarías, cajeras, médicos residentes y especialistas, enfermeras, auxiliares de enfermería y mensajeros; se inicia con la recepción del cadáver, se comunica a familiares, se lo formoliza y coloca en cámara refrigerante, y finaliza con la entrega del cadáver a los familiares.

### 1.3.2 Desarrollo de tecnología informática

Actualmente se están desarrollando aplicaciones informáticas de gestión bajo una sola plataforma, principalmente en las áreas que requieren mayor control financiero, sin embargo, aún falta mucho por desarrollar, por lo que se considera a ésta una de las principales debilidades.

El manejo de inventarios está automatizado por bodegas, con fines de control físico y cobro al paciente, sin embargo, no proporciona información procesada para una correcta administración de estos activos, por ejemplo, no se utiliza la cantidad económica de pedido (EOQ), los pedidos los realizan empíricamente los bodegueros, en base a rotación mensual de

cada producto o insumo; no se manejan conceptos de planificación, costos, ni modelos de manejo de inventarios.

Por otro lado, el sistema informático no está en red con contabilidad, por lo que solo puede realizarse control posterior, con los consiguientes costos de reprocesamiento de los datos entregados por las bodegas.

### 1.3.3 Administración de Recursos Humanos

La ARH se la maneja bajo los lineamientos impuestos por los organismos superiores de Fuerzas Armadas, lo cual implica la aplicación de procedimientos estandarizados por el Ministerio de Defensa, quienes regulan a nivel general las políticas de selección, capacitación, desarrollo y remuneración.

Esta práctica impide que se desarrollen programas específicos para el Hospital que permitan la motivación y el desarrollo del recurso humano, siendo esta la segunda debilidad mayor de la Institución, desde mi punto de vista.

Por otro lado, su calidad de empresa del Estado, sometida a continuos recortes del presupuesto, no permite el financiamiento de programas destinados al desarrollo de Recursos Humanos, como el caso del subsistema de Capacitación, en el cual no se ha invertido hace más de 3 años. Por la misma razón, no pueden emprenderse programas de incentivos o planes de carrera que estimulen la productividad.

Pese a que la cantidad de empleados civiles está sobre los 1100, solamente la administración de nómina está automatizada, los demás subsistemas de Recursos Humanos se los maneja mediante registros documentales aislados, lo cual dificulta el intercambio de información y la retroalimentación que debe existir para el mejoramiento y desarrollo de los clientes internos.

Como el Hospital es parte de una organización militar, el manejo del poder está enmarcado en la disciplina militar, empezando desde la estructura organizacional que es vertical y rígida en su administración, por los niveles jerárquicos militares que predominan incluso sobre la función.

## Capítulo II

### ***Subsistema de evaluación del desempeño***

Este capítulo nos introducirá al subsistema de Evaluación del Desempeño, a fin de entender su funcionalidad y permitir al lector la comparación de la teoría con la práctica particular que se da en la empresa de la presente investigación.

#### ***2.1 Descripción de la Evaluación del Desempeño***

La ED es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona; es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. Es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente y constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.<sup>1</sup>

En nuestro medio, los gerentes y quienes están en nivel directivo son responsables del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios de evaluación. Algunas organizaciones permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente de recursos humanos o la organización.

#### ***2.2 Objetivos y ventajas de la evaluación del desempeño***

La ED es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa y tiene los siguientes objetivos fundamentales:

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenatto, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Editorial McGraw Hill, 2000.

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa.
- Dar oportunidades de crecimiento y participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, los objetivos organizacionales e individuales.

Además, a través de esta técnica se logran otros objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación, Promoción
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Estímulos a la mayor productividad
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones relacionadas: transferencias, licencias, etc.

Las ventajas que nos ofrece la ED, a corto, mediano y largo plazos se dan en tres ámbitos:

### *2.2.1 Para el jefe:*

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y factores de evaluación, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación como un sistema objetivo.

### *2.2.2 Para el subordinado:*

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

### *2.2.3 Para la organización:*

- Puede evaluar su potencial humano, a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de RR HH, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.3 Métodos y tipos de evaluación del desempeño**

### **2.3.1 Método de las escalas gráficas**

Utiliza factores de evaluación previamente definidos y graduados. Usa un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación y las columnas, los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleados las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.

### **2.3.2 Método de la elección forzada**

Consiste en frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de 2, 4 o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se acerquen al desempeño del evaluado.

Las frases no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

### **2.3.3 Método de Investigación de campo.**

La realiza el superior con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño, quien va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, bajo el siguiente esquema:

- Evaluación inicial.
- Análisis complementario.

- Planeación.
- Seguimiento.

#### *2.3.4 Método de incidentes críticos.*

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. El método no se preocupa por las características normales, sino por aquellas muy positivas o muy negativas. Es una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos o negativos de sus subordinados. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

#### *2.3.5 Método de comparación por pares.*

Compara los empleados de dos en dos, en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores. La aplicación de este sistema solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

#### *2.3.6 Nuevas tendencias*

La última década se ha caracterizado por innumerables cambios tecnológicos, así como el apareamiento de nuevas tendencias de gestión, lo cual ha tenido su repercusión en el ámbito socio-cultural, económico y laboral en el ámbito mundial, como subproducto de la práctica de la expansión de la globalización de la economía.

Dichos cambios se han basado principalmente en el manejo de la información, situación que ha incidido en forma determinante en la administración de las empresas, en sus sistemas de control y por ende, en su clima organizacional, en la búsqueda permanente de la eficiencia, punto fundamental para ser competitivo.

En este marco, Chiavenato menciona que, en la evaluación del desempeño debe intervenir forzosamente un sistema de mediciones o indicadores que permitan negociaciones francas y objetivas entre empresa y empleado.

#### ***2.4 Método utilizado en el Hospital Militar***

El método utilizado en la empresa de este estudio, corresponde al de escalas gráficas combinado con puntaje numérico; está compuesto por nueve factores de desempeño y consta de dos formatos con copia: uno cuantitativo y uno cualitativo.

Sus resultados, según la reglamentación de Fuerzas Armadas, servirá para las siguientes situaciones profesionales: ascensos..., estímulos, capacitación, reubicaciones y separaciones. Sin embargo, por las circunstancias económicas institucionales, solamente se cumple con dos de los propósitos: ascensos de categoría y cancelaciones.

En el anexo 2 se puede observar los formatos utilizados en la evaluación del desempeño, que fueron estructurados por el Ministerio de Defensa y su aplicación es obligatoria en todas las instituciones de Fuerzas Armadas, solo para Empleados Civiles, en forma semestral.

## **Capítulo III**

### ***Los indicadores de gestión***

Este capítulo permitirá introducirnos en la temática central de la investigación: los indicadores y el rol fundamental que juegan en la administración moderna y su aporte específico a la Administración del Talento Humano, en el subsistema de Evaluación del Desempeño.

#### ***3.1 Descripción de un indicador***

Según el Diccionario de la Lengua Española, un indicador es un adjetivo que indica o sirve para mostrar o significar algo con indicios y señales.

Conjugando conceptos de varios autores, los indicadores son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia

radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Algunos autores afirman que no es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas y características particulares.

### **3.2 Indicadores de Gestión**

Los Indicadores de Gestión son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Como ya se dijo, el valor del Indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. Ejemplificando, la relación entre el costo de la administración y el costo de los programas puede ser un 25%. Si hemos fijado previamente una meta de 15%, estaremos en presencia de un mal resultado, en cambio si la meta era de 30%, esto indicará un buen resultado.

Los indicadores de gestión deben cumplir con características para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo deseado. Estas pueden ser las siguientes: <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Carlos Pérez Jaramillo, *Los Indicadores de Gestión*, Soporte Cia. Ltda., [www.soporteycia.com.co](http://www.soporteycia.com.co)

*Simplicidad:* puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

*Adecuación:* entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

*Validez en el tiempo:* propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

*Participación de los usuarios:* es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

*Utilidad:* es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

*Oportunidad:* la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

### **3.3 Áreas de medición**

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral de Planificación Estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción

de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

A pesar de las dificultades que puedan enfrentar las instituciones de Estado para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector privado financiero e industrial, aparece conveniente hoy en día, por ejemplo, que los servicios públicos se abran a la utilización de conceptos tales como "cliente" o "producto", que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las respectivas unidades y las personas, instituciones o empresas con las que se relacionan.

Las principales ventajas experimentadas por otros países andinos:

- Inducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.
- Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejorar la información respecto del uso de los recursos públicos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores del

servicio, que facilite la relación entre las instituciones públicas, los ministerios, la administración central, etc.

- Integrar en el sentido del trabajo funcionario la satisfacción de expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

Según Norton y Kaplan, autores del Cuadro de Mando Integral, un sistema completo de indicadores debe presentar cuatro áreas de medición:<sup>3</sup>

*Perspectiva financiera.* Los indicadores financieros son útiles para resumir las consecuencias económicas medidas de acciones pasadas, lo cual permite saber si las políticas y procesos están contribuyendo a elevar la eficiencia, rentabilidad, valor añadido, crecimiento, etc.

*Perspectiva del cliente.* Con el Cuadro de Mando Integral los directivos pueden identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que está compitiendo la empresa, así como las medidas a ser utilizadas con cada segmento; incluye indicadores como la satisfacción al cliente, retención y captura de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y cuotas de mercado en segmentos específicos.

*Perspectiva del proceso interno.* Donde se visualizan los procesos críticos en la organización que deben ser mejorados y que realmente aportan valor para el cliente y satisfacen sus expectativas. Así, los administradores podrán percatarse

---

<sup>3</sup> Robert Kaplan y David Norton. *El Cuadro de Mando Integral*, España, Ediciones Gestión 2000, 1997

de la necesidad de desarrollar procesos nuevos que resulten críticos para que la estrategia de la organización tenga el éxito planeado, así como la introducción de la cadena de valor.

*Perspectiva de formación y crecimiento.* Este aspecto identifica la infraestructura que la empresa debe construir para garantizar una mejora y crecimiento a largo plazo, puesto que la formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los vacíos que existan entre dichas fuentes obligarán a invertir en la reclasificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de información y coordinar los procedimientos de la organización. Entre los principales medidores están satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

### ***3.4 La importancia de medir la formación y crecimiento del talento humano.***

La función de la administración es integrar y coordinar los recursos organizacionales, como lo son las personas, materiales, dinero, tiempo y espacio, con el objetivo de alcanzar de manera eficiente los objetivos determinados.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Muchos gerentes concentran sus esfuerzos en garantizar la disponibilidad necesaria de recursos. Sin embargo, entre mayor sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y por lo tanto, mayor también el trámite entre la

decisión en la cima y la acción en cualquiera de los escalones inferiores. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización.<sup>4</sup>

Si el trabajo de administración es planear, organizar, comandar, coordinar y controlar, es necesario saber exactamente a donde se desea conducir los esfuerzos; este trabajo necesita tener un plan y una estrategia, cualquiera que sea su complejidad o simplicidad, por ello es vital la aportación de la Administración de Recursos Humanos con un sistema que está constituido por varios subsistemas íntimamente interrelacionados e interdependientes, dentro de los cuales está la Evaluación del Mérito o Desempeño.

En nuestro medio, el reconocimiento al valor del capital humano por parte de los directivos, así como la importancia que éstos le otorgan como factor clave para el éxito de sus organizaciones está ganando terreno en las empresas del Estado, dados los resultados altamente productivos en el ámbito privado.

Sin embargo, mientras existen numerosos métodos aceptados universalmente para cuantificar y evaluar la rentabilidad de las inversiones realizadas, tanto en mejoras productivas tangibles, como en resultados de carácter financiero, en el ámbito de la gestión del talento humano no se conocen o se utilizan con muy poca frecuencia.

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Editorial McGraw Hill, 2000.

Cuando se analiza las empresas en relación con la atención que prestan al análisis de sus decisiones en cuanto a la relación costo-beneficio se puede observar que existen dos grupos marcados: una gran mayoría en la que, por varias razones, no se mide, y otras, en las que se evalúa y se trabaja sistemáticamente y no es casualidad que en el primer grupo predomine la gestión pública.

En este sentido, se puede concluir que los costos de personal se consideran, en la mayoría de casos, un gasto necesario para la organización, al que no se le exige justificación. Y como dicen varios autores: "lo que no se mide no se gestiona", renunciar a la utilización de sistemas de medición supone resignarse a no contrastar el progreso el desarrollo del talento humano y de los sistemas con los que cada organización se dota para gestionarlos adecuadamente.

La tendencia empresarial actual es la eliminación de tareas de carácter repetitivo, donde es posible automatizar los procesos de trabajo e incluso, donde la realización de esfuerzos permite sustituir las tareas desempeñadas por personas, por sistemas automáticos.

Esta evolución está provocando un cambio en relación con el significado del valor agregado de los trabajadores a las empresas. En un entorno cada vez más competitivo, el valor diferencial de los recursos humanos debe radicar, no tanto en el desarrollo de un trabajo físico, sino en las ideas que se aportan para la mejora de los procesos de trabajo o en la calidad de actuaciones ante los clientes.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Fundipe, Price Waterhouse. *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas*. España, 2001.

### **3.5 Requisitos y elementos de los indicadores**

La medición de la gestión de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de la Economía (manejo adecuado de los recursos financieros), eficacia (logro de los objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y Calidad del Servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

La calidad de la gestión sólo puede ser evaluada en relación a alguna base o estándar. Siempre se debe considerar las cambiantes condiciones de la institución y del entorno, de modo que se hagan comparables los datos de los períodos escogidos.

La experiencia acumulada en esta materia sugiere tres posibles bases de comparación, las cuales no son excluyentes entre sí:

- Con respecto a la calidad de la gestión de la institución en los años anteriores, es recomendable medir y comparar los valores absolutos de cada variable, como por ejemplo, la productividad, en lugar de comparar los porcentajes de aumento de esos mismos valores. Mientras mejor es el desempeño de una institución, resulta más difícil o más caro conseguir iguales niveles porcentuales de incremento.
- Con respecto a la calidad de la gestión de instituciones similares o comparables. Si no existen instituciones exactamente comparables, es

necesario buscar similitudes con otras instituciones en otros sectores o bien distribuir esta comparación por áreas o procesos específicos, atención de usuarios, adquisiciones de bienes y servicios, pago de beneficios, etc.

- Con respecto a lo que fue planeado o presupuestado para un período determinado. En este caso será preciso mantener la atención en la posible influencia de factores externos en los resultados. Esto es, si las condiciones externas imperantes al momento de la planificación, se modifican de un modo relevante durante el período en estudio, habrá que introducir las correcciones pertinentes en el análisis de la información.

El proceso por el cual se obtienen los indicadores de gestión determina de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de validez, confiabilidad y mínimo costo. El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que el proceso mediante el cual se obtengan los indicadores, determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad.

Por lo dicho, los indicadores deben cumplir con estos requisitos básicos:<sup>6</sup>

- La pertinencia, esto es, deben referirse a los procesos y productos esenciales de la institución, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.

---

<sup>6</sup> Guía de indicadores, [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

- Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.
- Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas, -no para promediarlas y esconder por este medio las falencias de algunas de las unidades o elementos del sistema-, sino por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros. (Ejemplo: el promedio de tiempo de atención por cliente de un servicio puede ser de un minuto, siendo que en alguno de los puntos de atención puede ser de diez segundos y en otro, de una hora).
- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- Los indicadores deben ser públicos; esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la institución, así como al público usuario y al resto de la administración pública.
- Los indicadores deben ser generados en un medio participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes

(funcionarios, directivos, autoridades, usuarios), lo anterior como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.

- Finalmente, respecto al número y calidad de los indicadores, en un sistema de evaluación de gestión, hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de simplicidad y de comprehensividad.

Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar. En suma, la medición de Indicadores de Gestión está destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta el conjunto de cada una de las unidades, instituciones o servicios.

Esto significa que la medición del conjunto de los indicadores seleccionados debe entregar un perfil de lo que dicho servicio u organización es y hace. Parodiando un dicho popular, se podría afirmar: "dime lo que mides y te diré qué eres..."

Para la construcción de indicadores de gestión deben ser considerados los siguientes elementos:

### La Definición

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

## El Objetivo

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

## Los Valores de Referencia

El acto de medir es realizado a través de la comparación y ésta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador. Para ello existen los siguientes valores de referencia:

*Valor histórico:* Muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo. Permite proyectar y calcular valores esperados para el período. El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado. El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

*Valor estándar:* El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

*Valor teórico:* También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas. El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

*Valor de requerimiento de los usuarios:* Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

*Valor de la competencia:* Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con qué rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.

*Valor por política corporativa:* A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.

No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

*Determinación de valores por consenso:* Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

### La Responsabilidad

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

### Los Puntos de Medición

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cual es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

### La Periodicidad

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

### El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

En suma, un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

## Capítulo IV

### ***Aplicación práctica: diseño e implementación de indicadores***

Luego de haber logrado una comprensión teórica y general de los indicadores, en este capítulo nos concentraremos en aprender la metodología de su diseño, construcción e implementación en la Evaluación del Desempeño.

#### ***4.1 Construcción de indicadores***

Debemos empezar diciendo que, la construcción de indicadores debe ser de manera consensuada entre representantes de evaluadores y evaluados, tal como lo aconseja la teoría, a fin de que el proceso conlleve al comprometimiento de quienes van a utilizarlo y así enfrentar con facilidad la resistencia al cambio.

De este modo, pretendemos que los resultados de la evaluación del desempeño proporcionen de manera real, información para que los directivos aprendan progresivamente a plantearse que los resultados financieros sean el fruto de crear valor para los clientes, para lo cual deben potenciarse adecuadamente las capacidades internas de la organización, invirtiendo en la mejora continua del personal, de los sistemas y de los procesos.

No obstante, pretendemos que los 17 indicadores que se presentan a continuación sirvan como guía para empezar el camino de un nuevo proceso de evaluación.

Para la construcción de los indicadores, nos basamos en los nueve factores que incluye el actual formato de calificación anual y que los denominamos como sigue:

1. Competencias
2. Eficacia y eficiencia
3. Disciplina
4. Creatividad e innovación
5. Seguridad y Salud
6. Relaciones humanas
7. Atención al cliente
8. Planificación
9. Retroalimentación

Adaptándonos a los nueve ámbitos antes mencionados, proponemos entonces:

- a) Identificación de indicadores por cada ámbito,
- b) Aplicación de los indicadores para evaluar **trimestralmente**, en inicio y progresivamente en forma mensual.

#### 4.1.1 Competencias.

Este ámbito pretende medir el conocimiento aplicado por los empleados en la ejecución de las actividades propias del puesto. Para este efecto, pensamos que debe analizarse las competencias individuales versus las requeridas por cada puesto de trabajo.

##### **1. Competencias personales:**

*Competencias individuales identificadas / competencias ideales del puesto = cumplimiento de los perfiles de competencias*

Fuentes de Verificación (FV): comparación de los perfiles personales con los perfiles de competencias del manual de clasificación de puestos

## **2. Mejoramiento de competencias %:**

*Número de cursos asistidos individuales/ total de cursos emitidos \*100 = porcentaje de mejoramiento de competencias*

FV: registro de los procesos de capacitación ejecutados

### **4.1.2 Eficacia y eficiencia.**

Este ámbito procura medir la eficacia en el trabajo y la eficiencia en términos de tiempo utilizado en el cumplimiento de las tareas.

## **3. Eficacia:**

*Total de consultas atendidas /total de consultas planificadas = eficacia en consultas*

FV: registro de actividades o atención a pacientes.

## **4. Eficiencia:**

*Tiempo promedio atendido por consulta /tiempo óptimo recomendado \*100 = eficiencia en la atención*

FV: datos estadísticos de atención a usuarios en el período seleccionado

Este indicador podría estandarizarse para el resto de los cargos, en función de las actividades relevantes.

### **4.1.3 Disciplina.**

Mediante este ámbito se debe medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones.

**5. Disciplina:**

*Número de sanciones disciplinarias en el período*

FV: carpetas personales del personal

**6. Ausentismo:**

*Total de tiempo perdido por período*

FV: registros de ausentismo del personal en un período

4.1.4 Creatividad e innovación.

Se debe medir la capacidad de los empleados para generar nuevas ideas y alternativas de mejoramiento de los procesos y su implementación.

**7. Creatividad:**

*Número de proyectos de nuevos productos o mejoras presentados en el período*

FV: registro de procesos optimizados

**8. Innovación:**

*Número de cambios implementados/ Número de cambios o ideas de mejora propuestos en el período*

FV: registro de cambios positivos en los procesos o en el ambiente

4.1.5 Seguridad y Salud.

En este factor cuantificaremos el grado de observancia de las normas de seguridad y salud.

**9. Observancia a normas:**

*Número de sanciones por inobservancia de normas de seguridad*

FV: datos de inspecciones o controles

**10. Accidentabilidad:**

*Número de accidentes por período*

FV: registros de accidentes del personal en un período

**4.1.6 Relaciones humanas.**

En esta área debemos evaluar la armonía y cordialidad practicadas en las relaciones interpersonales durante el trabajo y que estimulan al grupo.

**11. Compañerismo:**

*Número de conflictos personales en el trabajo en el período*

FV: registro de quejas o sanciones relativas al comportamiento con compañeros.

**12. Comunicación:**

*Número de reuniones de mejoramiento de la comunicación con colegas en el período*

FV: registro de cumplimiento de compromisos o metas.

**4.1.7 Atención a clientes.**

Propenderemos la cuantificación de la atención brindada por los empleados a los usuarios o clientes externos.

**13. Satisfacción del cliente:**

*Número de quejas de los pacientes /total de pacientes atendidos = quejas por paciente atendido*

FV: datos estadísticos de atención al cliente<sup>7</sup> en el período seleccionado

**14. Fidelidad de clientes:**

*Número de clientes referidos por recomendaciones en el período*

FV: datos estadísticos de atención a pacientes

4.1.8 Planificación.

Mide la capacidad de prever problemas, resolverlos, programar, organizar y dirigir las actividades y/o las personas.

**15. Proactividad:**

*Disponibilidad de un plan de actividades o agenda de trabajo*

FV: plan o agenda de trabajo individual

**16. Cumplimiento de planificación:**

Número de actividades ejecutadas/ total de actividades planificadas =  
cumplimiento de planificación

---

<sup>7</sup> “Atención al cliente” es una dependencia del Hospital, destinada a recopilar información de los clientes, a través de quejas, recomendaciones o maltratos suscitados durante el servicio prestado.

FV: registro de planificación general y actividades cumplidas

#### 4.1.9 Retroalimentación.

Este factor pretende cuantificar la capacidad de control y evaluación de los empleados sobre los resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

#### **17. Retroalimentación:**

*Número de reuniones de trabajo evaluativas en el período*

FV: registro de reuniones de trabajo

#### **4.2 Selección de indicadores para el sistema de evaluación de desempeño**

Con los indicadores construidos, seleccionamos en primera instancia 9 de ellos para construir un primer formato que lo aplicamos a 100 médicos, a fin de recopilar información sobre su impacto y aceptación.

Luego de esta primera aplicación se detectó que no eran consistentes los indicadores propuestos en los ámbitos que siguen: relaciones humanas, planificación y retroalimentación, por lo que se decidió eliminarlos.

A continuación enumeraremos los indicadores que, a criterio del autor y los técnicos del área de Recursos Humanos, serán los que formen parte del nuevo sistema de evaluación del desempeño, de tal manera de que se mantengan 6

ámbitos con su respectivo estándar, a fin de disminuir la resistencia al cambio en la implementación:

**Mejoramiento de competencias %:**

*Número de cursos asistidos individuales/ total de cursos emitidos \*100 = porcentaje de mejoramiento de competencias*

Estándar: asistencia a todos los cursos emitidos por la Institución por área

**Eficiencia:**

*Tiempo promedio atendido por consulta /tiempo óptimo recomendado \*100 = eficiencia en la atención*

Estándar: tiempo recomendado por la OMS: 15 minutos/paciente

**Disciplina:**

*Número de sanciones disciplinarias en el período*

Estándar: ninguna sanción

**Innovación:**

*Número de cambios implementados/ Número de cambios o ideas de mejora propuestos en el período*

Estándar: cambios implementados = cambios propuestos

**Accidentabilidad:**

*Número de accidentes por período*

Estándar: ningún accidente

**Satisfacción del cliente:**

*Número de quejas de los pacientes /total de pacientes atendidos = quejas por paciente atendido*

Estándar: ninguna queja

**4.3 Evaluación específica de la motivación de los empleados**

Todos los indicadores antes enunciados hacen referencia al desempeño de las personas, no obstante, nos permitimos proponer también, un indicador relativo a la motivación de los empleados, puesto que consideramos que la institución debe analizar el ambiente de trabajo que ofrece a sus empleados, a la par de evaluar la producción de ellos, pues el rendimiento de las personas depende de la estimulación que reciba de la institución.

**Motivación de los empleados:**

*Número de empleados satisfechos / total de empleados \*100 = porcentaje de empleados satisfechos*

Para facilitar la medición de la motivación es necesario utilizar una herramienta que permita cuantificar la satisfacción, para ello sugerimos el siguiente formato de encuesta ponderada<sup>8</sup>, que debe ser calificado con una escala de 1 a 5 (5 a mayor satisfacción y 1 a la menor):

**Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas:**

*Conoce los objetivos de la institución y la manera cómo contribuye a su cumplimiento con sus actividades?*

---

<sup>8</sup> Fundipe, Price Waterhouse. *Cuadro de mando e indicadores par la gestión de personas*. España, 2001.

*Dispone de los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades?*

*Puede utilizar su criterio e iniciativa personal para el desarrollo de sus tareas?*

*Dispone de la información, colaboración y capacitación necesarias para su desempeño?*

***Satisfacción con el equipo de trabajo:***

*Existe una buena planificación y organización del trabajo en el equipo?*

*Considera adecuado el rendimiento del equipo al que pertenece?*

*Contribuyen los resultados de su equipo al logro de los objetivos institucionales?*

*Existe un ambiente de aprendizaje en su equipo?*

***Sobre su superior inmediato:***

*Está satisfecho con la forma en que su jefe o superior le dirige?*

*Su superior posee la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo?*

*Considera que su jefe o superior recepta sus sugerencias?*

***Remuneración:***

*Considera que la remuneración que recibe está de acuerdo con las responsabilidades y funciones que cumple?*

*Conoce la política salarial de su institución?*

*Su incremento salarial depende del cumplimiento de sus objetivos, funciones o responsabilidades, grupales o individuales?*

*Siente que su remuneración es justa?*

**Evaluación de la actuación:**

*Se realiza de forma objetiva y regular una evaluación de mi desempeño?*

*Se realiza el seguimiento del cumplimiento de mis objetivos o actividades?*

*La institución apoya el desarrollo de sus capacidades individuales?*

*La evaluación del desempeño está vinculada con la remuneración?*

**Compromiso:**

*Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por mis superiores o las Dirección?*

*Existe una adecuada participación de los empleados en las decisiones de la institución?*

**Desarrollo profesional:**

*Tengo posibilidades de crecimiento en la institución?*

*Existe igualdad de oportunidades en el desarrollo de su carrera profesional en la institución?*

*Existen políticas claras para ser promocionados?*

*Existen oportunidades de aprendizaje para el desarrollo profesional en la institución?*

**Motivación general:**

*Se siente satisfecho con las tareas que cumple actualmente en su puesto de trabajo?*

*Dedica su tiempo de trabajo a tareas que considera útiles y necesarias?*

*Encuentra a sus compañeros de equipo, motivados y satisfechos con el trabajo que realizan?*

*El ambiente de trabajo le satisface y motiva?*

Para la tabulación de los datos y obtención de resultados, será necesario cuantificar las respuestas, por lo que hemos construido el siguiente indicador de satisfacción:

$$\frac{\sum \text{puntajes}}{5 * \text{número de preguntas}} * 100 = \text{porcentaje de satisfacción por empleado}$$

#### **4.4 Aplicación de indicadores en la Evaluación del Desempeño**

Antes de efectuar la aplicación, nos gustaría exponer una estadística de los resultados obtenidos en períodos anteriores, bajo el actual formato de evaluación del desempeño.

La hoja de evaluación de desempeño arroja calificaciones que se clasifican en 4 rangos cuanti-cualitativos:

Sobresaliente : de 19 a 20

Muy bueno : de 17 a 18.99

Bueno : de 14 a 16.99

Deficiente : de 0 a 13.99

En los últimos 4 años, se han obtenido los siguientes resultados, donde se puede evidenciar que los promedios logrados, se han mantenido a lo largo de los años en la franja cualitativa de sobresaliente. Esto se corrobora en la comparación de

los extremos de los datos: calificaciones sobre 19.5 versus las que están bajo 17 y que corresponden a buena:

**:CALIFICACIONES ANUALES DEL PERSONAL\***

<b>Años &gt;</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Calificaciones</b>				
Quantitativa	19.15	19.11	19.15	19.20
Cualitativa	SOBRESALIENTE	SOBRESALIENTE	SOBRESALIENTE	SOBRESALIENTE
Sobre 19.5	190	230	270	200
Bajo 17	1	2	8	5

\* Calificaciones anuales promedio del total de empleados

Sin embargo, el desempeño que se percibe, así como la evaluación subjetiva que otorgan los clientes externos de la Institución no corresponde a esta calificación, por lo que se puede inferir que el subsistema de evaluación del desempeño no está cumpliendo con su objetivo principal que es la medición y para validar lo dicho se realizó el análisis que se presenta a continuación:

**4.5 FODA del sistema de evaluación del desempeño actual**

A continuación se expone el FODA al actual sistema de evaluación del desempeño en el HG-1, a fin de apreciar su validez real para la administración del talento humano.

**4.5.1 Fortalezas**

- Formato metódico y conocido ampliamente
- Sistema con base legal en el Reglamento de la Reserva Activa<sup>9</sup> y Empleados Civiles
- Formato de fácil comprensión y llenado

<sup>9</sup> Personal militar en servicio pasivo que presta servicios en calidad de Reserva Activa.

#### 4.5.2 Debilidades

- Sistema muy subjetivo y mal utilizado.
- Formatos no automatizados sin seguimiento.
- Sin retroalimentación entre evaluador y evaluado.
- Sin nexo entre los demás subsistemas de recursos humanos.
- Sin relación con la remuneración o un programa de incentivos o motivación alguna, excepto el del castigo.

#### 4.5.3 Oportunidades

- Existencia de sistemas modernos y automatizados.
- Programa de modernización administrativa en curso.
- Posibilidad de benchmarking con otras casas de salud.

#### 4.5.4 Amenazas

- Rechazo mayoritario de los evaluados.
- Alta rotación de jefaturas.
- Criterios no objetivos de evaluadores.
- Registro de calificaciones inútil para promociones o capacitación.

#### 4.5.5 Conclusión:

Vistos los resultados del análisis FODA del actual sistema de evaluación, existen más debilidades y amenazas frente a las fortalezas y oportunidades, por lo que es recomendable renovar el sistema, de manera que se eliminen los factores negativos y se fortalezcan y mejoren los positivos, a fin de contar con una

herramienta de medición objetiva que propenda por el desarrollo real del talento humano.

Por otro lado, los salarios del mercado varían debido a diferencias en las necesidades de capacitación, en la capacidad y habilidad de los trabajadores, los riesgos, entro otros factores.<sup>10</sup>

Por ello, luego de implementar indicadores será muy conveniente combinarlo con un programa de incentivos o directamente a la remuneración, a fin de garantizar la mejora continua de empleados y la Institución.

Se justifica entonces, que la institución debe optar por un nuevo sistema que le permita evaluar lo más objetivamente posible, a través de la aplicación de los indicadores que antes sugerimos, con lo cual diseñamos los nuevos formatos de evaluación de desempeño:

---

<sup>10</sup> William McEachern, *Microeconomía*. Madrid, International Thompson Editores, 2002.

## HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA R. A. Y EMPLEADOS CIVILES

<b>I. DATOS GENERALES</b>	Dependencia:	Cédula:	Nomb. <input type="checkbox"/>
Apellidos y nombres:	Nivel	Categ.	Contr. <input type="checkbox"/>
Período:	Desde	Hasta	Fecha:

**II. AMBITOS DE EVALUACIÓN**

**Indicaciones:** El evaluador deberá llenar solamente los casilleros señalados como DATO 1 y DATO 2, con los números exactos a lo que corresponda en el período, excepto las casillas que indican "no llenar". En la casilla de observaciones, se escribirá concisamente cualquier aclaración sobre el ámbito calificado, ejemplo: no se realizaron cursos en el período. En la parte inferior firmarán el evaluador y el evaluado.

AMBITOS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	DATO 1	DATO 2
<b>A. Competencias</b>				
Este ámbito pretende medir el conocimiento aplicado por los empleados en la ejecución de las actividades propias del puesto.	<b>Mejoramiento de competencias</b>	<i>Número de cursos asistidos individuales/ total de cursos emitidos *100 = porcentaje de mejoramiento de competencias</i>	<i>Número de cursos asistidos individuales</i>	<i>Total de cursos emitidos u organizados</i>
<b>B. Eficacia y eficiencia</b>				
Este ámbito procura medir la eficacia en el trabajo y la eficiencia en términos de tiempo utilizado en el cumplimiento de las tareas.	<b>Eficiencia</b>	<i>Tiempo promedio atendido por consulta /tiempo óptimo recomendado *100 = eficiencia en la atención</i>	<i>Tiempo promedio atendido en consulta a cada paciente</i>	<b>No llenar</b>
<b>C. Disciplina</b>				
Mediante este ámbito se debe medir el grado de cumplimiento de normas y disposiciones.	<b>Disciplina</b>	<i>Número de sanciones disciplinarias en el período</i>	<i>Número de sanciones disciplinarias</i>	<b>No llenar</b>
<b>D. Creatividad e innovación</b>				
Se debe medir la capacidad de los empleados para generar nuevas ideas y alternativas de mejoramiento de los procesos y su implementación.	<b>Innovación</b>	<i>Número de cambios implementados/ Número de cambios o ideas de mejora propuestos en el período</i>	<i>Número de cambios implementados en los procesos o</i>	<i>Número de cambios o ideas de mejora propuestos</i>
<b>E. Seguridad y Salud</b>				
En este factor cuantificaremos el grado de observancia de las normas de seguridad y salud.	<b>Accidentabilidad</b>	<i>Número de accidentes por período</i>	<i>Número de accidentes</i>	<b>No llenar</b>
<b>F. Atención a clientes</b>				
Propenderemos la cuantificación de la atención brindada por los empleados a los usuarios o clientes externos.	<b>Satisfacción del cliente</b>	<i>Número de quejas de los pacientes /total de pacientes atendidos = quejas por paciente atendido</i>	<i>Número de quejas de los pacientes</i>	<i>Total de pacientes atendidos</i>

Conformidad mutua: El evaluador:

El evaluado:

Firma: \_\_\_\_\_  
Grado y nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



**HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS  
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA R. A. Y EMPLEADOS CIVILES**

<b>I. DATOS GENERALES</b>		Dependencia:	Cédula:	Nomb. <input type="checkbox"/>	Contr. <input type="checkbox"/>
Apellidos y nombres:			Categ.	Fecha:	
Puesto:		Nivel			
Período:	Desde	Hasta			

**II. AMBITOS DE EVALUACIÓN**

AMBITOS	INDICADOR	DATO 1	DATO 2	RESULTADO	CALIFICACIÓN
<b>A. Competencias</b>	Mejoramiento de competencias	2	2	100%	<b>20.00</b>
<b>B. Eficacia y eficiencia</b>	Eficiencia	12	15	80%	<b>14.00</b>
<b>C. Disciplina</b>	Disciplina	0			<b>20.00</b>
<b>D. Creatividad e innovación</b>	Innovación	1	1	100%	<b>20.00</b>
<b>E. Seguridad y Salud</b>	Accidentabilidad	0			<b>20.00</b>
<b>F. Atención a clientes</b>	Satisfacción del cliente	1	900	0%	<b>19.00</b>

**Promedio 18.83**

HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PERSONAL

Califique de 1 a 5 las siguientes preguntas:

Calif.

**I. Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas:**

- 1 Conoce los objetivos de la institución y la manera cómo contribuye a su cumplimiento con sus actividades?
- 2 Dispone de los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades?
- 3 Puede utilizar su criterio e iniciativa personal para el desarrollo de sus tareas?
- 4 Dispone de la información, colaboración y capacitación necesarias para su desempeño?


**II. Satisfacción con el equipo de trabajo:**

- 5 Existe una buena planificación y organización del trabajo en el equipo?
- 6 Considera adecuado el rendimiento del equipo al que pertenece?
- 7 Contribuyen los resultados de su equipo al logro de los objetivos institucionales?
- 8 Existe un ambiente de aprendizaje en su equipo?


**III. Sobre su superior inmediato:**

- 9 Está satisfecho con la forma en que su jefe o superior le dirige?
- 10 Su superior posee la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo?
- 11 Considera que su jefe o superior recepta sus sugerencias?


**IV. Remuneración:**

- 12 Considera que la remuneración que recibe está de acuerdo con las responsabilidades y funciones que cumple?
- 13 Conoce la política salarial de su institución?
- 14 Su incremento salarial depende del cumplimiento de sus objetivos, funciones o responsabilidades, grupales o individuales?
- 15 Siente que su remuneración es justa?


**V. Evaluación de la actuación:**

- 16 Se realiza de forma objetiva y regular una evaluación de mi desempeño?
- 17 Se realiza el seguimiento del cumplimiento de mis objetivos o actividades?
- 18 La institución apoya el desarrollo de sus capacidades individuales?
- 19 La evaluación del desempeño está vinculada con la remuneración?


**VI. Compromiso:**

- 20 Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por mis superiores o la Dirección?
- 21 Existe una adecuada participación de los empleados en las decisiones de la institución?


**VII. Desarrollo profesional:**

- 22 Tengo posibilidades de crecimiento en la institución?
- 23 Existe igualdad de oportunidades en el desarrollo de su carrera profesional en la institución?
- 24 Existen políticas claras para ser promocionados?
- 25 Existen oportunidades de aprendizaje para el desarrollo profesional en la institución?


**VIII. Motivación general:**

- 26 Se siente satisfecho con las tareas que cumple actualmente en su puesto de trabajo?
- 27 Dedicar su tiempo de trabajo a tareas que considera útiles y necesarias?
- 28 Encuentra a sus compañeros de equipo, motivados y satisfechos con el trabajo que realizan?
- 29 El ambiente de trabajo le satisface y motiva?




HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PERSONAL

Califique de 1 a 5 las siguientes preguntas:

	Calif.
Conoce los objetivos de la institución y la manera cómo contribuye a su cumplimiento con sus actividades?	2
2 <i>Dispone de los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades?</i>	2
3 <i>Puede utilizar su criterio e iniciativa personal para el desarrollo de sus tareas?</i>	2
<i>Dispone de la información, colaboración y capacitación necesarias para su</i>	
4 <i>desempeño?</i>	2
5 <i>Existe una buena planificación y organización del trabajo en el equipo?</i>	2
6 <i>Considera adecuado el rendimiento del equipo al que pertenece?</i>	2
7 <i>Contribuyen los resultados de su equipo al logro de los objetivos institucionales?</i>	2
8 <i>Existe un ambiente de aprendizaje en su equipo?</i>	2
9 <i>Está satisfecho con la forma en que su jefe o superior le dirige?</i>	1
<i>Su superior posee la información y las competencias necesarias para el desempeño</i>	
10 <i>de su cargo?</i>	2
11 <i>Considera que su jefe o superior acepta sus sugerencias?</i>	1
<i>Considera que la remuneración que recibe está de acuerdo con las</i>	
12 <i>responsabilidades y funciones que cumple?</i>	1
13 <i>Conoce la política salarial de su institución?</i>	1
<i>Su incremento salarial depende del cumplimiento de sus objetivos, funciones o</i>	
14 <i>responsabilidades, grupales o individuales?</i>	1
15 <i>Siente que su remuneración es justa?</i>	1
16 <i>Se realiza de forma objetiva y regular una evaluación de mi desempeño?</i>	2
17 <i>Se realiza el seguimiento del cumplimiento de mis objetivos o actividades?</i>	1
18 <i>La institución apoya el desarrollo de sus capacidades individuales?</i>	2
19 <i>La evaluación del desempeño está vinculada con la remuneración?</i>	1
<i>Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por mis superiores o la</i>	
20 <i>Dirección?</i>	1
<i>Existe una adecuada participación de los empleados en las decisiones de la</i>	
21 <i>institución?</i>	1
22 <i>Tengo posibilidades de crecimiento en la institución?</i>	2
<i>Existe igualdad de oportunidades en el desarrollo de su carrera profesional en la</i>	
23 <i>institución?</i>	2
24 <i>Existen políticas claras para ser promocionados?</i>	1
25 <i>Existen oportunidades de aprendizaje para el desarrollo profesional en la institución?</i>	2
<i>Se siente satisfecho con las tareas que cumple actualmente en su puesto de</i>	
26 <i>trabajo?</i>	1
27 <i>Dedica su tiempo de trabajo a tareas que considera útiles y necesarias?</i>	1
<i>Encuentra a sus compañeros de equipo, motivados y satisfechos con el trabajo que</i>	
28 <i>realizan?</i>	1
29 <i>El ambiente de trabajo le satisface y motiva?</i>	1

Puntaje total: **43**

**145**

Nivel de satisfacción del empleado: **30%**

## **4.6 Instructivo para la aplicación de los formatos de Evaluación del Desempeño**

### **4.6.1 Hoja de evaluación**

#### Las indicaciones para el evaluador son las siguientes:

Llenar solamente los casilleros señalados como DATO 1 y DATO 2, con los números exactos a lo que corresponda en el período, excepto las casillas que indican "no llenar". En la casilla de observaciones, se escribirá concisamente cualquier aclaración sobre el ámbito calificado, ejemplo: no se realizaron cursos en el período.

#### Las indicaciones para el evaluado son las siguientes:

Verificar y certificar con su firma que los datos anotados son reales.

#### Indicaciones para los especialistas en el procesamiento de la evaluación:

A fin de observar la reglamentación cuantitativa de las calificaciones sobre 20 puntos y para facilitar el procesamiento de la información proporcionada en los formatos de evaluación, hemos diseñado en el programa Excel unas plantillas de llenado para obtener la calificación que corresponda a los datos recopilados.

Sin embargo, para su aplicación oficial, será necesario consensuar esta proposición y una vez aceptada de manera unánime, legalizar mediante un reglamento o un documento similar el procedimiento utilizado para el efecto y que se detalla a continuación:

Para la obtención del **resultado**, en todos los ámbitos, se aplica estrictamente la fórmula especificada en la descripción del indicador, en forma porcentual.

Para obtener la **calificación** de cada ámbito sobre 20 puntos, se debe dar este puntaje al indicador estándar, por lo que la plantilla procede bajo los siguientes parámetros:

A. Competencias: el resultado se divide por 0.05

B. Eficacia y eficiencia: para el resultado, el tiempo recomendado por la OMS-OPS para la consulta externa es de 15 minutos por paciente; luego al dato1 se le aplicará fórmulas lógicas, de tal forma que cuando se logre el tiempo óptimo se otorgue la calificación de 20 y por cada minuto de diferencia en más o en menos, se disminuya dos puntos.

C. Disciplina: al dato1 se le aplicó fórmulas lógicas, de tal forma que cuando el evaluado no tenga sanciones se le otorgue la calificación de 20 y por cada sanción se le disminuya dos puntos. Para la aplicación real, será necesario dar un peso a las sanciones, de acuerdo al tipo de falta.

D. Creatividad e innovación: al resultado se le aplicó fórmulas lógicas, de tal forma que cuando se logre el 100% se otorgue la calificación de 20 y en caso contrario 16 puntos.

E. Seguridad y Salud: se actúa igual que la disciplina, es decir, al dato1 se le aplicó fórmulas lógicas, de tal forma que cuando el evaluado no tenga accidentes

se le otorgue la calificación de 20 y por cada accidente se le disminuya dos puntos. Se cree conveniente pesar el tipo de accidentes a fin de otorgar un justo puntaje según la gravedad.

F. Atención a clientes: el resultado obtenido en la mayoría de casos no llega al 1%, por tanto, al dato1 se le aplicó fórmulas lógicas, de tal forma que cuando el evaluado no tenga quejas se le otorgue la calificación de 20 y por cada queja se le disminuya un punto. Asimismo, se deberá pesar a las quejas por su importancia.

Finalmente, se promedian las notas por cada ámbito y se obtiene la calificación final del evaluado.

#### **4.6.2 Cuestionario de motivación**

Para la tabulación de los datos y obtención del nivel de satisfacción, es necesario ingresar en la plantilla cada respuesta, y se aplica el indicador de satisfacción ya mencionado en la página 54.

#### **4.7 Resultados obtenidos**

El objetivo de nuestra investigación fue el diseñar un modelo de indicadores para su aplicación en el subsistema de evaluación del desempeño, lo cual se cumplió con los formatos diseñados en primera instancia, no obstante estimamos conveniente efectuar 100 aplicaciones a la principal población del Hospital que son los médicos, a fin de observar el grado de aceptación del nuevo formato por personal, así como recabar información acerca de los ámbitos medidos.

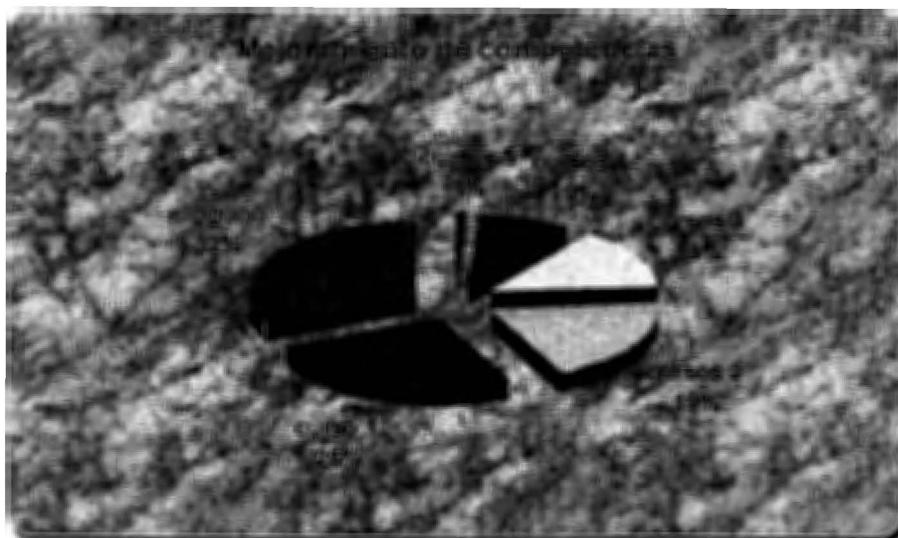
A continuación mencionaremos los resultados arrojados de dicha aplicación:

#### 4.7.1 Hoja de evaluación

La calificación promedio del grupo de 100 aplicaciones, alcanzó los 18.5, que corresponde a muy buena, según la reglamentación vigente.

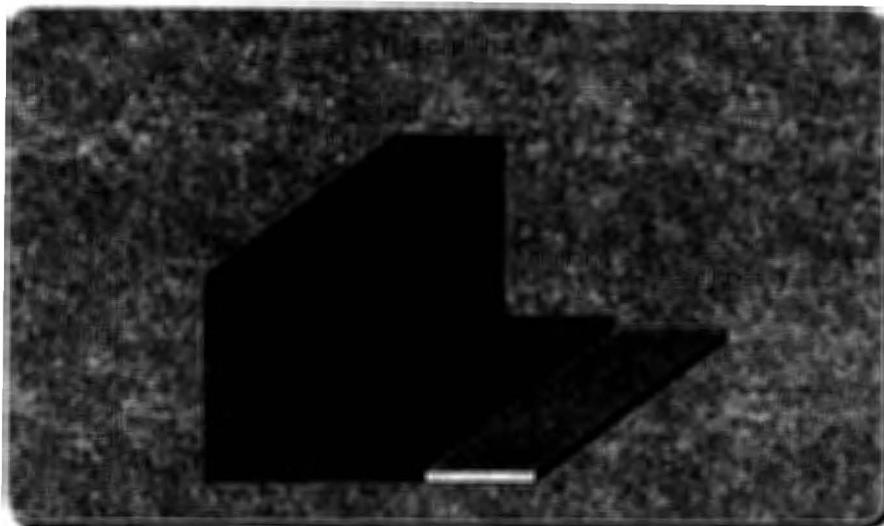
Se observaron las siguientes particularidades en los ámbitos medidos:

A. Competencias: la Institución no ha brindado capacitación por falta de financiamiento al presupuesto correspondiente, no obstante, la mayoría de médicos (68%) ha asistido por su cuenta, al menos a 1 curso en el período evaluado, por lo que este indicador se ha cumplido en un 100%.



B. Eficacia y eficiencia: se observó que el tiempo promedio de atención es de 12 minutos, lo cual está por debajo del tiempo recomendado. Se aduce que existen presiones para que se atienda a mayor cantidad de pacientes, por lo que se debe reducir el tiempo de atención, sin considerar que esto baja la calidad del servicio. Este indicador debe cambiarse para el caso del personal administrativo.

C. Disciplina: el 85% de los evaluados no tiene problemas de disciplina.



D. Creatividad e innovación: no existe la suficiente iniciativa para mejorar los procesos de atención, tanto por parte de los empleados, como de la institución.

E. Seguridad y Salud: hay un muy buen manejo de la Seguridad pues apenas un 10% ha sufrido accidentes, principalmente pinchazos.

F. Relaciones humanas: aunque no hubo problemas en la aplicación de este indicador, resultó muy subjetivo, calificarlo ya que los problemas muchas de las veces no implican sanciones.

G. Atención a clientes: para la correcta aplicación de este indicador, se requiere que las quejas de los pacientes sean tomadas pormenorizadamente.

H. Planificación: sería conveniente que los jefes dispongan de un plan de trabajo anual pormenorizado y controlado por la Institución, pues se dijo que la simple presentación no es garantía de cumplimiento

I. Retroalimentación: algunos servicios no ejecutan reuniones. Al igual que el caso anterior no se puede otorgar puntaje por la sola reunión sino por los resultados.

#### *4.7.2 Cuestionario de motivación*

En cuanto a este cuestionario, la mayoría de la población está con un nivel de satisfacción del 50%, lo cual denota que la Institución no trabaja lo suficiente para elevar este aspecto, de allí que en los ámbitos medidos antes, se note falta de interés en aplicarlos.

En cuanto a la aceptación del nuevo formato, se detectó que no hubo mayor problema en la aplicación, quizá porque fue totalmente dirigida, sin embargo, se prevé que para los niveles operativos bajos será necesaria una explicación pormenorizada.

En general, hubo opiniones divididas en cuanto al cambio de formato, principalmente por la falta de costumbre de los jefes en recopilar datos para el archivo de sus dirigidos. Esto seguramente obligaría a un cambio de actitud de los evaluadores en el manejo de la información.

## Capítulo V

### ***Comprobación de objetivos, conclusiones y recomendaciones.***

Luego de haber logrado los resultados con la aplicación práctica, en este último capítulo analizaremos su incidencia en la comprobación de la pregunta central y los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

#### ***5.1 Comprobación de pregunta central y objetivos de la investigación***

La pregunta central planteada fue la siguiente:

¿El diseño de un modelo de indicadores de gestión que mida los resultados del recurso humano en la evaluación del desempeño, eliminará la subjetividad de los evaluadores y brindará retroalimentación para su mejoramiento?

Como se vio en los resultados, el promedio de calificaciones está en 18.5, lo cual dista de los promedios de años anteriores de más de 19. Cada uno de los ámbitos requiere una medición numérica histórica neta, lo cual vuelve al proceso de evaluación muy objetivo. Además, el seguimiento a los ámbitos permitirá el mejoramiento continuo en el desempeño de los empleados.

En tal virtud, podemos afirmar que la pregunta planteada fue comprobada positivamente en un 100%.

El Objetivo general fue el siguiente:

Diseñar un modelo de indicadores vinculado al plan estratégico Institucional y los procesos, mediante la medición de resultados de la gestión del recurso humano, para su aplicación en el subsistema de evaluación del desempeño.

El plan estratégico Institucional, en su misión, propende por mantener un personal altamente calificado y comprometido, por ello, hemos diseñado formatos con indicadores para cada ámbito del desempeño de las personas, a fin de transparentar el proceso de evaluación y facilitar su retroalimentación y desarrollo de los empelados.

Por tanto, se ha cumplido totalmente con el objetivo propuesto, con el diseño de dos formatos: evaluación del desempeño y motivación.

Respecto de los objetivos específicos planteados, fueron los siguientes:

- Definir los indicadores adecuados, mediante el análisis de los procesos clave de atención, para estructurar el modelo a aplicarse.

Definimos 17 indicadores vinculados con el proceso de atención en cada ámbito a medirse y se seleccionaron 9 de ellos para la aplicación final, a fin de mantener la similitud con el formato anterior y disminuir la resistencia al nuevo procedimiento.

- Vincular el plan estratégico con los indicadores, mediante su alineación con los objetivos estratégicos, para facilitar su asimilación y aplicación.

Alineamos los indicadores a la misión del Hospital, de contar con personal altamente capacitado y comprometido, diseñando indicadores relativos al mejoramiento de competencias y la búsqueda permanente de la eficacia y eficiencia. Además propusimos una evaluación de la motivación para medir el compromiso de los empleados,

- Identificar ventajas y desventajas del actual subsistema de evaluación del desempeño, a través del análisis comparativo de períodos anteriores, para mejorar el formato con la aplicación de indicadores.

Las ventajas analizadas del formato actual son:

- Formato metódico y conocido ampliamente
- Sistema con base legal en reglamentos internos
- Formato de fácil comprensión y llenado

En el análisis de los resultados de años pasados, se pudo evidenciar que los promedios logrados, se han mantenido en la franja cualitativa de sobresaliente. Esto se corrobora en la comparación de los extremos de los datos: calificaciones sobre 19.5 versus las que están bajo 17 y que corresponden a buena.

Sin embargo, el desempeño que se percibe, así como la evaluación subjetiva que otorgan los clientes externos de la Institución no corresponde a esta calificación, por lo que se pudo inferir que el subsistema de evaluación del desempeño actual tiene la gran desventaja de no ser objetivo.

- Verificar las variaciones en los resultados, mediante la comparación entre el formato anterior y el propuesto, para identificar falencias y proponer mejoras.

Como se vio en los resultados, el promedio de calificaciones con el formato propuesto está en 18.5, lo cual dista de los promedios de años anteriores. Se visualiza fácilmente las ventajas del nuevo formato, pues el simple hecho de parametrizar la calificación en base a indicadores brinda objetividad al proceso evaluativo.

De esta simple comparación de resultados es visible la gran mejoría que ofrece el nuevo formato tanto para evaluados y evaluadores, pues las partes deberán remitirse a datos totalmente cuantificables y registrados en función de resultados.

Se han cumplido, entonces, con todos los objetivos específicos de este trabajo de investigación, para el diseño y aplicación de indicadores para el subsistema de evaluación del desempeño del recurso más importante de las empresas: su talento humano.

## **5.2 Conclusiones**

La Institución está atravesando un proceso de modernización, con la ejecución del Plan Estratégico, situación que permitirá implementar innovaciones en los procedimientos en miras de mejorar el producto final que se ofrece a los clientes: el servicio médico.

El formato de evaluación del desempeño actual carece de objetividad, por cuanto su calificación se basa en la simple apreciación del evaluador, lo cual resta transparencia al proceso de evaluación y por ende desmotiva a las personas.

Los períodos de evaluación del desempeño, actualmente son semestrales, lo cual impide realizar una retroalimentación productiva y basada en resultados, pero aún si la calificación termina siendo una estimación cualitativa del desempeño carente de datos e información cuantitativa.

En la evaluación del desempeño actual no se ha considerado la medición de la motivación, factor fundamental para el buen desempeño, por lo que no se cumple con los objetivos que persigue un proceso de evaluación, cuales son el crecimiento y desarrollo de las personas, por en de la Institución.

La evaluación del desempeño actual no tiene ninguna vinculación con la retribución económica del empleado, por lo que carece de poder de mejoramiento y motivación, al no diferenciar el pago al desempeño bueno y malo como corresponde, para elevar la productividad.

### **5.3 Recomendaciones**

Aprovechar la oportunidad de la ejecución del Plan Estratégico y el marco del proceso de modernización de las entidades del Estado, para implementar innovaciones en los procesos clave de atención al cliente y en los procesos de apoyo, como la gestión de recursos humanos y el subsistema de evaluación del desempeño.

Implementar los formatos propuestos para la evaluación del desempeño, a fin de dar objetividad al proceso de calificación y cumplir con los objetivos que persigue este subsistema: el crecimiento y desarrollo del talento humano.

Reducir los períodos de evaluación del desempeño a tres meses, a fin de no perder la continuidad del control y la oportunidad de la retroalimentación, lo cual redundará en el mejoramiento continuo de las personas y de los procesos, simultáneamente.

Implementar el formato de medición de la motivación sugerido, a fin de evaluar el clima que está brindando la institución al empleado y proponer mejoras que permitan mantener elevado el nivel de satisfacción y por ende su productividad.

Vincular la evaluación del desempeño a la retribución de los empleados, mediante el estudio y la aplicación de la remuneración variable o un sistema de incentivos, con el fin de elevar la motivación y la productividad personales.

## **5.4 Anexos**

5.4.1 *Principales procesos de atención del Hospital General de las Fuerzas Armadas.*

5.4.2 *Formatos de la evaluación del desempeño o calificación semestral y anual para Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.*

5.4.3 *Formatos propuestos dobles aplicados a 100 médicos del Hospital.*

5.4.4 *Diskette con aplicación en programa Microsoft Excel para la calificación de los formatos de evaluación del desempeño propuestos.*

## **5.5 Bibliografía**

- BALLVÉ, Alberto. *Tablero de Control*, Argentina, Ediciones Macchi, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- KAPLAN, Robert, David Norton. *El Cuadro de Mando Integral*, España, Ediciones Gestión 2000, 1997.
- Mc EACHERN, William. *Microeconomía: una introducción contemporánea*, México, International Thomson Editores, 2001.

Sitios web:

- [www.soporteycia.com.co](http://www.soporteycia.com.co)
- [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)