



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA EN RECURSOS
HUMANOS POR COMPETENCIAS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN: MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
POR COMPETENCIAS**

TEMA

**EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO
“ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN”**

AUTORA: DÉBORA JANETH CALVOPÍÑA ANDRADE

TUTORA

Dra. Kathy Llori Otero Msc.

Riobamba - Ecuador

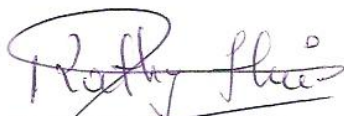
2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Administración, Mención Gerencia de Recursos Humanos por Competencias, con el tema EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ha sido elaborado por la Ing. Débora Janeth Calvopiña Andrade, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba,



Kathy Llory Otero Msc.

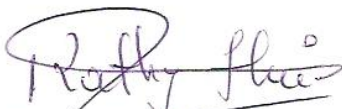
TUTORA DE TESIS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Administración, Mención Gerencia de Recursos Humanos por Competencias, con el tema EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ha sido elaborado por la Ing. Débora Janeth Calvopiña Andrade, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba,

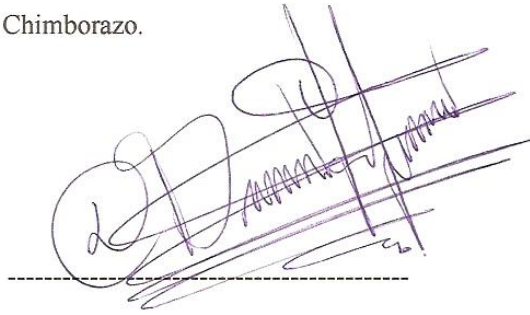


Kathy Lloré Otero Msc.

TUTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Ing. Débora Janeth Calvopiña Andrade, con cédula de identidad N° 0602638298, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

A handwritten signature in purple ink is written over a horizontal dashed line. The signature is stylized and appears to be the name of the author, Débora Janeth Calvopiña Andrade.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque él lo permite todo, a mi familia,
en especial a mis Padres que siempre han estado
dispuestos con su amor y su bondad a ayudarme
en esta larga trayectoria de vida.

GRACIAS PAPI, GRACIAS MAMI.....

DEDICATORIA

Dedicado con inmenso amor y gratitud este, todo mi esfuerzo, a mi PAPI que con sus consejos, su corazón y alma noble, dejó en mi, huellas imborrables de amor honradez, perseverancia, para alcanzar los sueños tan anhelados,

DEDICADO A USTED PAPI.....

ÍNDICE

Contenido	Pág.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE DIAGRAMAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO 1	
1. MARCO TEÓRICO	
1.1. Antecedentes de la investigación	1
1.2. Fundamentación científica	2
1.2.1. Fundamentación filosófica	2
1.2.2. Fundamentación epistemológica	2
1.2.3. Fundamentación axiológica	3
1.2.4. Fundamentación pedagógica	3
1.2.5. Fundamentación legal	4
1.2.5.1. Normas de la Organización Internacional del Trabajo	4
1.2.5.2. Constitución de la República del Ecuador	6
1.2.5.3. Ministerio de Relaciones Laborales	6
1.3. Fundamentación teórica	11
1.3.1. Organizaciones	11
1.3.2. Evaluación del talento humano	12
1.3.2.1. Objetivos de la evaluación del desempeño	15
1.3.2.2. En qué consiste la evaluación del desempeño	16
1.3.2.3. Elementos de la evaluación del desempeño	17
1.3.2.4. Métodos de evaluación del desempeño	18
1.3.2.5. Proceso de evaluación del desempeño	21
1.3.3. Nuevos modelo de gestión del Talento Humano	21
1.3.3.1. Gestión por competencias	27
1.3.3.2. Modelo de gestión por competencias	27
1.3.3.3. Pasos para implementar el modelo de gestión por competencias	31
1.3.3.4. Aplicación del modelo de gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos	31
1.3.3.5. Las ventajas del modelo	32
1.3.3.6. Limitaciones del modelo de gestión por competencias	33
1.3.3.7. Las competencias universales	34

1.3.3.8.	Grados de competencia	37
1.3.3.9	Competencias aplicadas a formación y entrenamiento de las personas	38
1.3.3.10	Desarrollo de personas	39
1.3.3.11	Entrenamiento	40
1.3.4	Generalidades del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román	44
1.3.4.1	Antecedentes históricos	44
1.3.4.2.	Misión del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román	45
1.3.4.3.	Visión del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román	45
1.3.4.4.	Objetivos del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román	46
1.3.4.5.	FODA del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román	46
1.3.4.6.	Matriz FODA	48
1.3.4.7.	Análisis Estrategias Cruzadas del FODA institucional	49
1.3.4.8.	Evaluación del desempeño del personal del HPAVR	50
1.3.4.9.	Formulario de evaluación del desempeño del MRL EVAL-01	50
1.3.4.10	Estructura del proceso de evaluación aplicado al HPAVR	52

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1.	Diseño de la investigación	53
2.2.	Tipo de investigación	53
2.2.1.	Investigación de campo	54
2.2.2.	Investigación Bibliográfica – Documental	54
2.3.	Métodos de investigación	54
2.3.1.	Método inductivo	54
2.4.	Técnicas e Instrumentos para recolección de datos	55
2.4.1.	Técnicas	55
2.4.2.	Instrumentos	55
2.5.	Población y muestra	56
2.5.1	Población	56
2.5.2	Muestra	56
2.6.	Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados	57
2.7.	Hipótesis	57
2.7.1.	Hipótesis general	57
2.7.2	Hipótesis específicas	57
2.7.3.	Operacionalización de hipótesis	58

CAPITULO III

3. LINEAMIENTO ALTERNATIVO

3.1.	Tema	61
3.2.	Presentación	61
3.3.	Objetivos	61
3.3.1.	Objetivo general	61
3.3.2.	Objetivos específicos	62
3.4.	Fundamentación	62
3.5.	Contenido	62
3.6.	Operatividad	64

CAPITULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis y discusión de resultados	65
4.1.1.	Resultados de la encuesta aplicada al personal del HPAVR	65
4.1.2.	Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios del HPAVR	75
4.1.3.	Resumen de resultados del antes y Después de la Aplicación del Modelo en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román	81
4.1.3.1	Resumen de resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román antes de la aplicación del modelo	82
4.2.	Comprobación de las hipótesis	83
4.2.1	Comprobación de la hipótesis especifica 1	83
4.2.2.	Comprobación de la hipótesis especifica 2	86
4.2.3.	Comprobación de la hipótesis especifica 3	89

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	92
5.2.	Recomendaciones	93

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		No. Pág.
Cuadro 1.1.	Objetivos intermedios de la evaluación del desempeño	15
Cuadro 1.2.	Ventajas y desventajas del método de listado de verificación	19
Cuadro 1.3.	Ventajas y desventajas del método de investigación de campo	20
Cuadro 1.4.	Matriz FODA	48
Cuadro 1.5.	Análisis de estrategias cruzadas del FODA	49
Cuadro 1.6.	Formulario EVAL-01	51
Cuadro 2.1.	Resumen pasos a seguir para recolección de información	57
Cuadro 4.1.	Conocimiento sobre el modelo de gestión por competencias	65
Cuadro 4.2.	Participación de todo el personal	66
Cuadro 4.3.	Evidenciar signos de mejora	67
Cuadro 4.4.	Unidad para aplicación del modelo de gestión	68
Cuadro 4.5.	Evaluación del desempeño	69
Cuadro 4.6.	Calificación a los entrenamientos	70
Cuadro 4.7.	La evaluación del desempeño mejora el clima organizacional	71
Cuadro 4.8.	Competencias a desarrollar	72
Cuadro 4.9.	Competencias relacionadas con	73
Cuadro 4.10	Implementación del Modelo de gestión por competencias	74
Cuadro 4.11	Calidad en el servicio	75
Cuadro 4.12	Velocidad en el servicio	76
Cuadro 4.13	Cubrimiento de necesidades	77
Cuadro 4.14	Comunicación con el equipo del HPAVR	78
Cuadro 4.15	Obtener información	79
Cuadro 4.16	Atención eficiente	80
Cuadro 4.17	Resumen de resultados encuesta al personal ANTES de la aplicación del modelo	81
Cuadro 4.18	Resumen de resultados encuesta al personal DESPUES de la aplicación del modelo	82
Cuadro 4.19	Resumen de resultados encuesta a los usuarios ANTES de la aplicación del modelo	83
Cuadro 4.20	Resumen de resultados encuesta a los usuarios DESPUES de la aplicación del modelo	84
Cuadro 4.21	Frecuencias observadas hipótesis específica 1	85
Cuadro 4.22	Frecuencias esperadas hipótesis específica 1	85
Cuadro 4.23	Calculo CHI^2	86
Cuadro 4.24	Frecuencias observadas hipótesis específica 2	87
Cuadro 4.25	Frecuencias esperadas hipótesis específica 2	87
Cuadro 4.26	Calculo CHI^2	88
Cuadro 4.27	Frecuencias observadas hipótesis específica 3	89
Cuadro 4.28	Frecuencias esperadas hipótesis específica 3	89
Cuadro 4.29	Calculo CHI^2	90

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama		No. Pág.
Diagrama 1.1.	Aspectos de la evaluación del desempeño	14
Diagrama 1.2.	Factores que afectan el desempeño del puesto	16
Diagrama 1.3.	Elementos de la evaluación del desempeño	17
Diagrama 1.4.	Proceso de evaluación del desempeño	21
Diagrama 1.5.	Modelo de gestión del talento humano	22
Diagrama 1.6.	Modelo integrado de innovación y Gestión del Talento Humano	26
Diagrama 1.7.	Modelo de gestión del recurso humano por competencias	29
Diagrama 1.8.	Modelo del Iceberg	30
Diagrama 1.9.	Clases de cambio de comportamiento	41
Diagrama 1.10.	Programación de entrenamiento	43
Diagrama 1.11	Proceso de evaluación HPAVR	52

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	No. Pág.
Gráfico 4.1. Conocimiento sobre el modelo de gestión por competencias	67
Gráfico 4.2. Participación de todo el personal	68
Gráfico 4.3. Evidenciar signos de cumplimiento	69
Gráfico 4.4. Unidad para aplicación del modelo de gestión	70
Gráfico 4.5. Entrenamiento para desarrollar competencias	71
Gráfico 4.6. Calificación a los entrenamientos	72
Gráfico 4.7. Conocer cómo desarrollar competencias	73
Gráfico 4.8. Competencias a desarrollar	74
Gráfico 4.9. Competencias relacionadas con	75
Gráfico 4.10 Implementación del Modelo de gestión por competencias	76
Gráfico 4.11 Calidad en el servicio	77
Gráfico 4.12 Velocidad en el servicio	78
Gráfico 4.13 Cubrimiento de necesidades	79
Gráfico 4.14 Comunicación con el equipo del HPAVR	80
Gráfico 4.15 Obtener información	81
Gráfico 4.16 Atención eficiente	82

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue mejorar la gestión del talento humano y servicio al usuario en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román en el rendimiento laboral, debido a la importancia que tiene el análisis del mismo para el fortalecimiento institucional. Los resultados obtenidos a través de esta investigación permitieron gestionar sus actividades con mayor eficiencia, mejorar el proceso de evaluación del desempeño para el logro de los objetivos y metas constituyéndolo de esta manera ofrecer servicios de calidad a los usuarios. Este trabajo contiene el planteamiento del problema a investigar, en donde se amplía el problema actual de la institución, su realidad problemática, formulación del problema, justificación y los objetivos. Se desarrolla el marco teórico, su estructura se realiza en base a las variables, los modelos a seguir y las definiciones conceptuales se basan en tesis, internet, libros, etc. La metodología empleada se basó en el diseño cuasi experimental ya que se realizó mediciones en el mismo grupo; se empleó el tipo de investigación descriptiva la misma que soportó principalmente en técnicas como la encuesta, la observación y revisión documental, lo cual permitió obtener la información real de los aspectos investigados. Concluyendo que la aplicación del modelo de gestión por competencias, debe ser constante y las acciones formativas deben estar correctamente distribuidas durante todo el año, para que cada persona desarrolle sus áreas de mejora cada mes y se pueda evidenciar los resultados esperados. Por lo cual es recomendable que en la aplicación de un modelo de gestión por competencias, esté alineado a la estrategia de la institución para que llegue a evidenciar el impacto, compuesto de acciones formativas que permitan desarrollar las competencias del personal que componen el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román.

SUMMARY

The objective of this research was to improve the human talent management and customer service at Alfonso Villagómez Román Pediatric Hospital in the job performance, due to the importance of its analysis for the institutional strengthening. The results obtained through this research let to manage their activities with efficiency, to improve the performance evaluation process to get the objectives and goals in order to offer high quality customer service. This study shows the problem statement, where the current institution problem is explained, its actual situation, problem formulation, justification and objectives. The theoretical framework is developed by means of the variables and models while the conceptual definitions are based on thesis, internet, books, etc.

The methodology used was based on the quasi-experimental design because measurements were made itself; besides, descriptive research let to be supported on techniques, surveys, observation, and documents review; which was so important to obtain real information about the studied aspects. As conclusion, the application of Competency Management Model must be permanent and the formative actions have to be distributed during all the year properly, in order to get every person develops and improves itself every month to evidence the expected results. That is why the application of the Competency Management Model is recommended to align the institution strategies to evidence its impact, made of formative actions that let to develop Alfonso Villagómez Román Pediatric Hospital staff competences.

INTRODUCCIÓN

Es importante saber que cuando se habla de competencias, se habla de aprendizaje y el aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta, el cual tiene por objetivo alcanzar nuevas posibilidades que ayuden a lograr metas o el propósito que tiene la persona.

Es por ello que una persona es competente cuando: sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros), para responder a situaciones complejas; realiza actividades según criterios de éxito específicos logrando los resultados esperados.

En la actualidad siendo la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De ahí que la gestión por competencias en las organizaciones es una estrategia nueva en el desarrollo y manejo del recurso humano, la formación basada en la competencia laboral permite resaltar la calidad de los empleos, detallando la calidad y la capacidad del individuo. Con esto se pretende es crear ventajas competitivas para la organización, y permitir la adaptación al cambio a través de sistemas de gestión humanos vinculados.

El desarrollo de la presente investigación se realizó en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico, dentro del cual se hace énfasis a la institución, misión, visión, objetivos, políticas, fines y estructura orgánica, la fundamentación teórica del trabajo de investigación sobre las organizaciones, competencias, modelo de gestión por competencias.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco metodológico donde se establecen los métodos de investigación que se aplican en el estudio, el diseño de la investigación, se

determina el tipo de investigación, la población, la muestra, también los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección de datos.

En el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta presentada para el trabajo de investigación, con el fin de mejorar la gestión del talento humano del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román.

En el cuarto capítulo, se desarrollan las técnicas establecidas para el procesamiento, tabulación y presentación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de la institución objeto del presente estudio así como también a los usuarios de la misma.

En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través del análisis y representaciones estadísticas, las mismas que permiten llevar a cabo esta propuesta.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente estudio, se ha tomado como referencia la revisión y análisis del material bibliográfico existente en varias universidades a nivel nacional en general que cuentan con facultades o carreras relacionadas tales como Escuela Superior Politécnica del Ejército, Universidad Técnica Equinoccial, de los cuales se ha tomado el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con este estudio; lo que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación:

- a)** Bastidas, Milton (UTE -2003) la tesis lleva por título Diseño e Instrumentación de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Ilustre Concejo Municipal de Rumiñahui

El cual tiene como objetivo conocer las ventajas y posibles desventajas que acarrearía la aplicación del sistema de evaluación del rendimiento por competencias dentro de la Institución y de esa manera fomentar el desarrollo o sólo institucional que se daría como producto del cambio sino el personal y profesional de los empleados.

- b)** Michelena Noroña, Carla Alexandra (UTE -2008) la tesis titulada Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias en el área Administrativa de la Entidad Termopichincha S.A.

Tiene como objetivo diseñar de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área administrativa de la entidad TERMOPICHINCHA S.A, para contribuir a una efectiva evaluación del desempeño por competencias será fundamental para lograr posteriormente mejoras en diferentes ámbitos.

En base a lo expuesto anteriormente se concluye que el presente trabajo servirá como una herramienta administrativa en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román considerando que la misma no ha sido aplicada en la institución la hace adecuada y original.

1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1. Fundamentación Filosófica

Según lo mencionado por (Gil, Junca, Mendez, & Meneses, 2009) la evaluación del desempeño es considerado como un proceso sistemático y periódico que tiene como fin la estimación cuantitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puesto que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

Considerando lo anteriormente mencionado la evaluación del desempeño permite de manera sistemática conocer la eficiencia del personal al realizar las actividades encomendadas.

1.2.2. Fundamentación Epistemológica

Al definir la epistemología se dice que es la ciencia que estudia críticamente los principios, hipótesis y los resultados de la diversas ciencias, con el propósito de determinar su origen y estructura, su valor y su objetivo (Cerdeña, 1998)

Se puede considerar que la dimensión del proceso de construcción del conocimiento se orienta al desarrollo de un pensamiento y modo de actuar lógico, crítico y creativo, en la concreción de los objetivos con su sistema de valores, destrezas y conocimientos, a través del enfrentamiento ante situaciones y problemas reales de la vida, de ahí que la evaluación del desempeño permite ver de cerca la aportación de cada colaborador en las funciones que desempeña, sean estos a nivel individual o grupal, o emocional y social para contribuir de esta manera al logro de los objetivos.

1.2.3. Fundamentación axiológica

Piaget las normas y valores se caracterizan por la aparición de nuevos sentimientos morales y, sobre todo, por una organización de voluntad que desemboca en una mejor integración del “Yo” y en una regulación más eficaz de la vida afectiva.

De ahí que el personal del HPAVR basa sus actividades en normas y valores que permitan un clima laboral adecuado para el bienestar de todos.

1.2.4. Fundamentación Pedagógica

Para Jean Piaget la inteligencia tiene dos atributos principales, la organización y la adaptación. El primero quiere decir que la inteligencia está formada de estructuras de conocimiento cada una de las cuales conduce a conductas diferentes en situaciones específicas. La adaptación consta de dos procesos que se dan simultáneamente la asimilación y la acomodación, la primera consiste en asimilar nuevos conocimientos a nuevas informaciones a los esquemas ya existentes.

El presente trabajo investigativo se establece en los fundamentos pedagógicos necesarios para la elaboración de una propuesta aplicable al Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román y la adaptación que se debe implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, para mejorar el desempeño y por ende la excelencia en la calidad del servicios, es decir la inducción del personal. Esto significa que el ser humano asimila las ideas las organiza y construye un nuevo conocimiento adaptado a sus necesidades.

Así, en la puesta en práctica de un modelo de gestión basado en competencias constituye por las tareas de inducción, evaluación del desempeño, retroalimentación de los conocimientos, en esta acción el talento humano juega un rol protagónico por ser el responsable del desarrollo de las actividades y brindar un servicio de calidad a los usuarios. Para esta creación y valuación permanente del desempeño del talento humano en acción se requerirá el trabajo permanente en equipo.

1.2.5. Fundamentación legal.

El Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román está bajo la regulación de las siguientes leyes:

1.2.5.1. Normas de la Organización Internacional del Trabajo

Las normas de la OIT impulsan a los países al desarrollo de unas prácticas de recursos humanos y de unas políticas de formación sólidas, que beneficien a todos los interlocutores sociales. Debido a la importancia actual de este tema, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptaba, en 2004, una "*Recomendación actualizada sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*"; en la misma que señala lo siguiente:

"IV. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS 9. Los Miembros deberían:

- a) Promover, con la participación de los interlocutores sociales, la identificación permanente de las tendencias en materia de competencias que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto;

- b) Reconocer el papel que los interlocutores sociales, las empresas y los trabajadores desempeñan en la formación;

- c) Apoyar las iniciativas de los interlocutores sociales en el ámbito de la formación, a través del diálogo bipartito, incluida la negociación colectiva;

- d) Prever medidas concretas que estimulen las inversiones y la participación en la formación;

- e) Reconocer el aprendizaje en el lugar de trabajo, tanto formal como no formal, y la experiencia laboral;

- f) Promover el desarrollo del aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo mediante:

- i)** La adopción de prácticas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales;

- ii)** La organización de actividades de formación en el trabajo y fuera de él, conjuntamente con prestadores públicos y privados de servicios de formación, que permitan aprovechar mejor las tecnologías de la información y la comunicación, y
- iii)** La utilización de nuevas modalidades de adquisición de conocimientos, junto con políticas y medidas sociales apropiadas que faciliten la participación en la formación;

- g)** Instar a los empleadores públicos y privados a adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos;

- h)** Desarrollar estrategias, medidas y programas en materia de igualdad de oportunidades a fin de promover y poner en práctica actividades de formación para las mujeres, grupos específicos, sectores económicos y personas con necesidades especiales, con el objetivo de reducir las desigualdades;

- i)** Fomentar para todos los trabajadores la igualdad de oportunidades y el acceso a la orientación profesional y al perfeccionamiento de sus aptitudes profesionales, y apoyar la reconversión profesional de los trabajadores que corren el riesgo de perder su empleo;

- j)** Invitar a las empresas multinacionales a que proporcionen a sus trabajadores de todas las categorías, tanto en los países de origen como en los de acogida, una formación que responda a las necesidades de las empresas y contribuya al desarrollo del país;

- k)** Promover el desarrollo de políticas y oportunidades de formación equitativas para todos los trabajadores del sector público, reconociendo el papel que desempeñan los interlocutores sociales en dicho sector, y

- l)** Promover políticas de apoyo que permitan a las personas alcanzar un equilibrio entre sus intereses laborales, familiares y de aprendizaje permanente."(OIT, 2004)

1.2.5.2. Constitución de la República del Ecuador.- Que menciona en el siguiente artículo:

Capítulo Sección séptima Salud

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

1.2.5.3. Fundamentación respecto al Ministerio de Relaciones Laborales y relacionado con la Ley Orgánica del Servicio Público (Subsistema de Evaluación del Desempeño).

Según se menciona en la RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 – 000170 el secretario nacional técnico de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del sector público en su CAPÍTULO I Del objeto, ámbito, sustentos y principios del subsistema de evaluación del desempeño, lo siguiente:

Art. 1.- Objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- Comprende a las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera

Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

Art. 3.- Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.- La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Art. 4.- Finalidad de la Evaluación del Desempeño.- La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;

b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;

c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;

d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de *EQUILIBRARLAS COMPETENCIAS DISPONIBLES* del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,

e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

Art. 5.- Principios.- El Subsistema de Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

a)Relevancia.- Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;

b)Equidad.-Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la El instrumento SENRES – EVAL-01, contiene:

Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea

factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

Los conocimientos.- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.

Competencias técnicas del puesto.- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.

Competencias universales.- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.

Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.- Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario SENRES – EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales. La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL- 01 con los siguientes factores:

Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).- El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el Índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley(Corporacion de Ediciones Legales, 2010).

Art. 77.- De la planificación de la evaluación

El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal

propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley (Corporacion de Ediciones Legales, 2010).

Como fundamentos legales del sistema de Desarrollo por Competencias se tendrán los siguientes ordenamientos legales:

Reglamentos, Instructivos Estatutos, Resoluciones y Disposiciones generales emitidas en la entidad, tales como:

- Manual de Inducción diciembre 2010
- Manual de Funciones enero 2010
- Reglamento Interno enero 2010
- Reglamento uso de vehículos marzo 2010

1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1. Organizaciones

Las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella, son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido.

Se puede mencionar que hoy difieren de las de antaño y, posiblemente, mañana y el futuro lejano presentarán diferencias mayores. Las mismas varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos. Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias, de acuerdo con el tiempo y el

espacio, y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos.

Goldhaber citado en (Campus, 2007) define a las organizaciones como los “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Según lo mencionado por Bartoli citado en (Campus, 2007) las organizaciones “Son un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la componen”. Es decir, que las relaciones que se generan en una organización “X” son características propias y que estas no se encuentran en los entes que la componen. Por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos, existe una relación o vínculo entre ellos, esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro.

Se ha precisado como entes sociales integrados por dos o más individuos para alcanzar metas y objetivos teniendo como soporte las normas, procedimientos y métodos que las rigen. Siendo los seres humanos la esencia de las organizaciones es importante mencionar la posición de la teoría de las relaciones humanas en la organización.

Esta teoría propone que los miembros de las instituciones deciden qué funciones desempeñan y cómo hacerlos. Promueven el modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización (proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales) Es decir, cuanto más satisfecho se encuentra con su organización, más dispuestos están a trabajar por ella. A pesar de que la teoría de las relaciones humanas propone el desarrollo del ser humano para el desenvolvimiento eficaz de las organizaciones.

1.3.2. Evaluación del talento humano

A criterio de (Gonzalez Ariza, 2006) la evaluación del desempeño es una actividad que existe desde un hombre dio empleo a otro hombre, considerando que se lleva a cabo un

proceso de evaluación al personal de una organización es un paso primordial para su desarrollo administrativo, puesto que a medida que se desarrolle y se lleve a cabo la capacidad de conocer y determinar de una manera sistemática y constantes los aspectos más relevantes del talento humano de cualquier tipo de organización este permitirá encaminar los esfuerzos en la dirección adecuada para el logro de objetivos.

Es así que la evaluación del desempeño implica los siguientes aspectos:

a.-Identificar.- Determinar qué áreas de trabajo tienen que analizar el directivo cuando trata de medir el rendimiento por lo tanto considera los siguientes aspectos:

- Puntos débiles y fuertes del personal de la organización
- Calidad de los subordinados
- Nivel de cumplimiento de las funciones administrativas (P;O.I.D,C)
- Eficacia y eficiencia en el cumplimiento e funciones

b.-Establecer.- punto central del sistema de valoración, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado es decir lo siguiente:

- Requisitos de un programa de selección
- Definición adecuada de funciones
- Base racional para compensar el buen desempeño

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, la evaluación del desempeño no solo constituye una herramienta de apoyo para buena parte de los factores claves de éxito de una organización actual sino que la misma propicia la estandarización de los procesos más importantes relacionados con la gestión del talento humano.

Entonces la gestión es el objetivo general de cualquier sistema de valoración, lo cual tiene que ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o halaba a los trabajadores por su rendimiento.

Se puede indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de

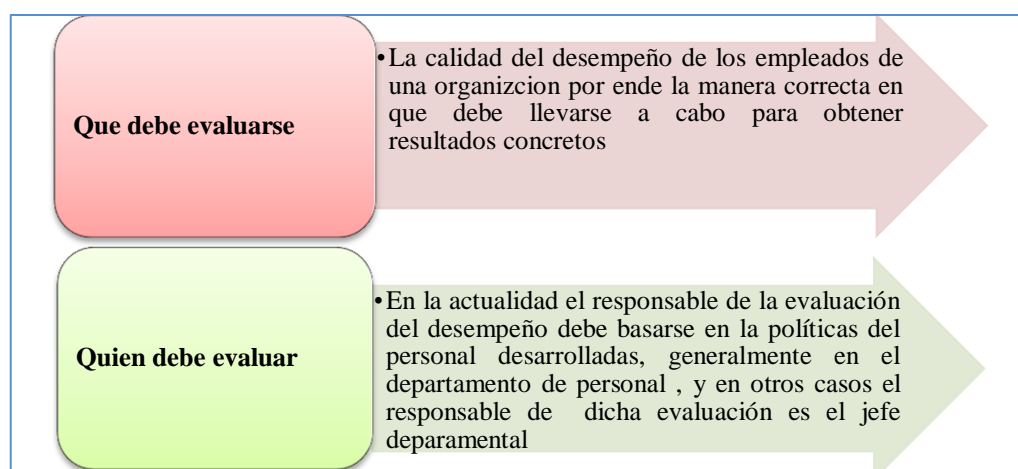
la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. Es decir es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. (Chiavenato, 2005)

Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.

Es necesario entonces determinar varios aspectos de la evaluación del desempeño como son:

Diagrama No. 1.1. Aspectos de la Evaluación del desempeño



Fuente: González Ángel, 2006

Elaboración: Janeth Calvopiña, 2013

1.3.2.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

(Gonzalez Ariza, 2006) menciona que los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- 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 y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos inherentes.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta los objetivos organizacionales así como también los objetivos individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requiere actualización

Así también es importante considerar que la evaluación del desempeño persigue objetivo intermedios tales como los que se pueden observar en la siguiente tabla:

Cuadro No. 1.1. Objetivos intermedios de la evaluación del desempeño

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Mejoramiento del desempeño	Se refiere a la retroalimentación del desempeño
Ajustes de compensaciones.-	Las evaluaciones ayudan a los responsables de cada área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo
Decisiones de colocación	Mediante las evaluaciones se respaldan los ascensos, transferencias y degradaciones
Necesidades de capacitación y desarrollo	Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño indica que se debe potenciar ese desempeño para lograr desarrollarlo

Fuente: González Ángel, 2006

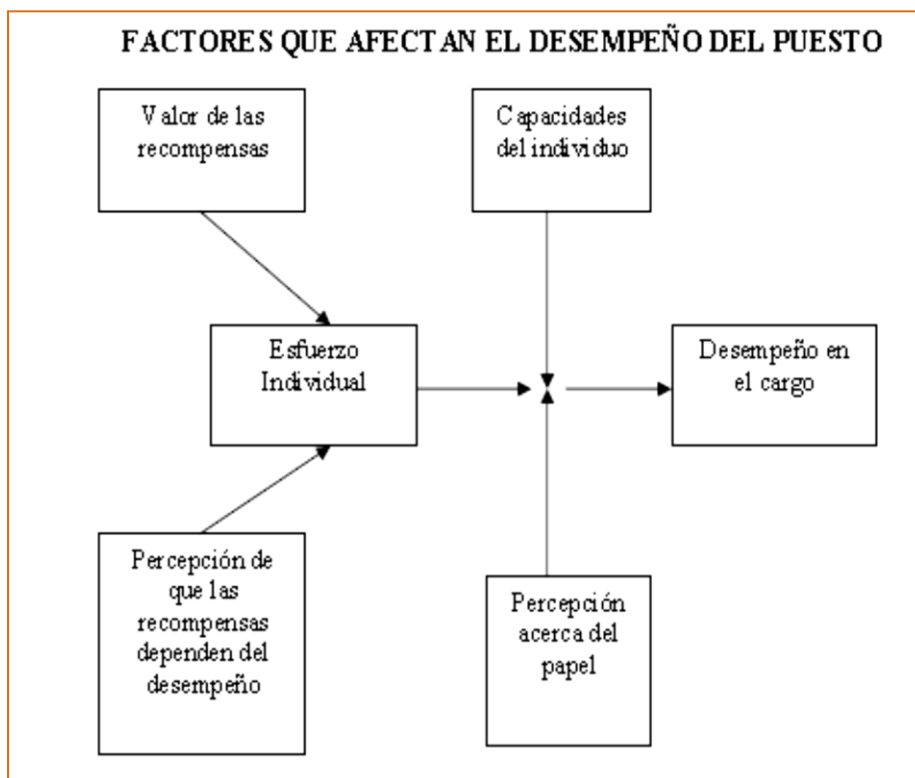
Elaboración: Janeth Calvopiña, 2013

1.3.2.2. En qué consiste la evaluación del desempeño

(Gonzalez Ariza, 2006) Dice que para poder ofrecer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado en su trabajo los sistemas de evaluación del desempeño deben cumplir los siguientes requisitos:

- Estar relacionados con el trabajo, esto se refiere a que el sistema evalúe conductas críticas que se requieren para el éxito en el trabajo.
- Tener normas, lo cual garantiza su practicidad y que sea entendido por todos los evaluadores y personal, es decir que dichas normas deben servir para medir los resultados deseados en cualquier puesto, y deben ser establecidas de acuerdo con un análisis de desempeño previo.
- Usar medidas del desempeño confiable, las mismas que deben ser fáciles de utilizar así como deben indicar las conductas críticas que determinan el buen desempeño.

Diagrama No. 1.2.



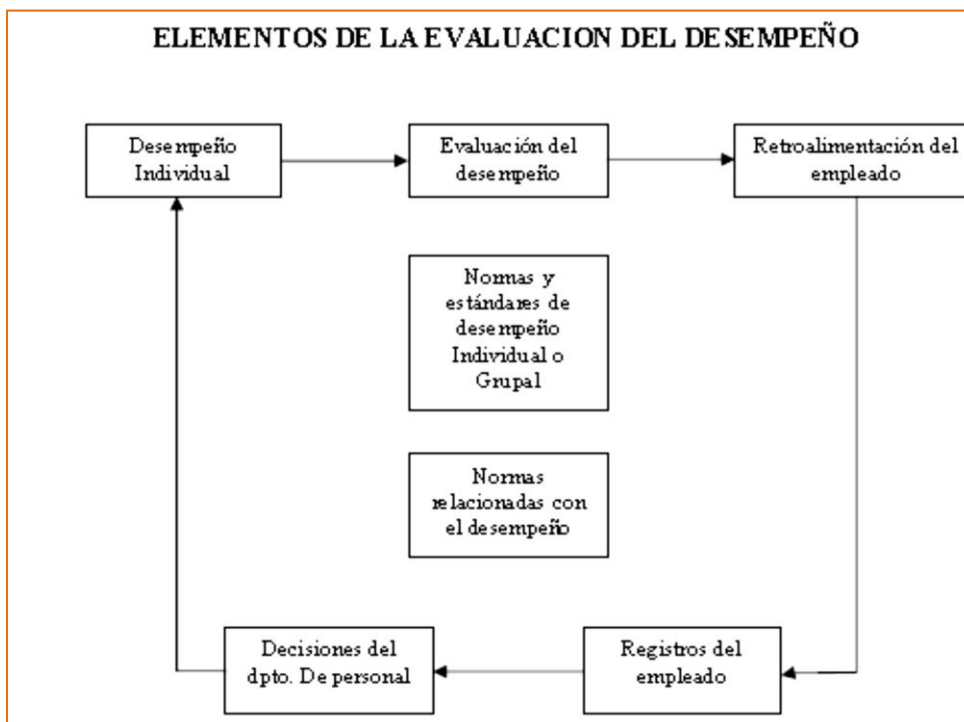
Fuente y Elaboración: Chiavenato, Idalberto.

Según se aprecia en el diagrama anterior no interesa en el desempeño general, sino en el cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio.

Es entonces que a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

1.3.2.3. Elementos de la evaluación del desempeño

Diagrama No. 1.3. Elementos de la evaluación del desempeño



Fuente y elaboración: William B. Werther Jr. Heith Davis (2005)

Según lo mencionado por (Werther & Heith, 2005) los elementos más comunes en la evaluación del desempeño son los siguientes:

a. Estándares o parámetros de desempeño

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

b. Medición del desempeño

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc.

Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

1.3.2.4. Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede llevarse a cabo a través de técnicas y métodos que varían de una organización a otra, los mismos que deben ir relacionados con los objetivos trazados y las políticas de aplicación del personal. Así se tiene algunos de los métodos de evaluación del desempeño según (Gonzalez Ariza, 2006):

a. Lista de verificación o checklist.- Este método no valor el desempeño como tal, solamente lo registro a través de frases o palabras que describen las características y rendimiento de cada empleado, y posteriormente se asigna puntuaciones.

Cuadro No. 1.2. Ventajas y desventajas del método de listado de verificación

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Económico ➤ Fácil de llevar a la practica ➤ Capacitación mínima para los evaluadores ➤ Pocas normas a seguir 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propensión a las desviaciones de los calificadores ➤ Usos de criterios de personalidad en lugar de los desempeño ➤ Mala interpretación de los conceptos que hacen parte de la lista

Fuente: González Ángel, 2006

Elaboración: Janeth Calvopiña, 2013

b. Métodos de elección forzada.- Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. Es decir que en cada frase el evaluado debe elegir por fuerza mayor una sola alternativa, dichos enunciados son calificados.

Así también es necesario mencionar que las frases no son escogidas al azar sino que deben ser seleccionadas mediante procedimientos estadísticos.

c. Método de investigación de campo.- Es realizada por el superior con la asesoría de un especialista y se lo realiza en cada una de las áreas o departamentos de una institución mediante entrevistas a sus respectivos subordinados. Dicha entrevista tiene el siguiente itinerario:

- Evaluación inicial
- Planeación.- Es necesario elaborar un plan de acción que debe implicar:
- Seguimiento.- Se refiere a la verificación y comprobación del desempeño de cada empleado.

Cuadro No. 1.3. Ventajas y desventajas del método de investigación de campo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si esta precedido del análisis estructural de los cargos y del perfil requerido, permite al supervisor visualizar las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos ➤ Proporciona una relación provechosa con el especialista, por su asesoría y capacitación de alto nivel en la evaluación del personal ➤ Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado ➤ Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño ➤ Permite un acoplamiento con la capacitación, plan de carreras y demás áreas de acción de la ARH. ➤ Acentúa la responsabilidad de líneas y la función de staff en la evaluación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevado costo operacional por contratación del especialista ➤ Hay retardo en el proceso de la entrevista a cada empleado subordinado

Fuente: González Ángel, 2006

Elaboración: Janeth Calvopiña, 2013

d. Método de incidentes críticos.- Se basa en el hecho de que el comportamiento existen ciertas características extremas capaces de conducir resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Es decir el supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, es así que las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

e.- Método de evaluación por grupo.- Este método se refiere a que la participación en el mismo es de otras personas a más del supervisor.

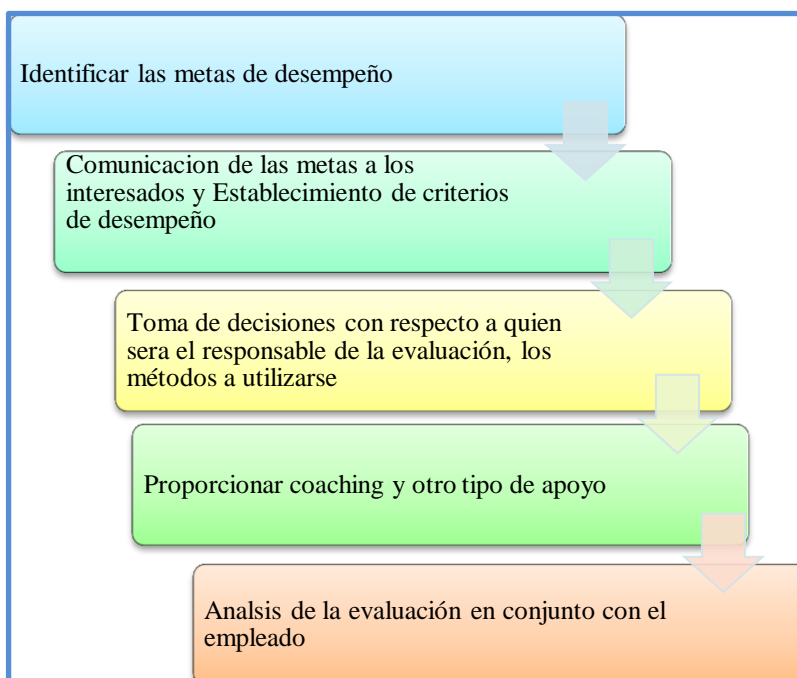
f. Método de centro de evaluación.- Es una técnica utilizada para predecir el desempeño futuro de cada individuo perteneciente a la institución con el fin de identificar el talento administrativo con el que se podría contar posteriormente en la organización; por lo cual se puede decir que es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones sobre promoción de personal. A través de este método se puede

imitar problemas a los que se puede enfrentar el empleado en el caso de asignarle otro puesto superior.

1.3.2.5. Proceso de evaluación del desempeño

A criterio de (Wayne Mondy & Noe, 2005) en el caso de todas las organizaciones el proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo de manera continua, puesto que ocurre la mayor parte del tiempo, es así que se puede observar en el siguiente gráfico el proceso de evaluación del desempeño:

Diagrama No. 1.4. Proceso de evaluación del desempeño



Fuente:R. Wayne Mondy, Robert M, Noem,(2005)

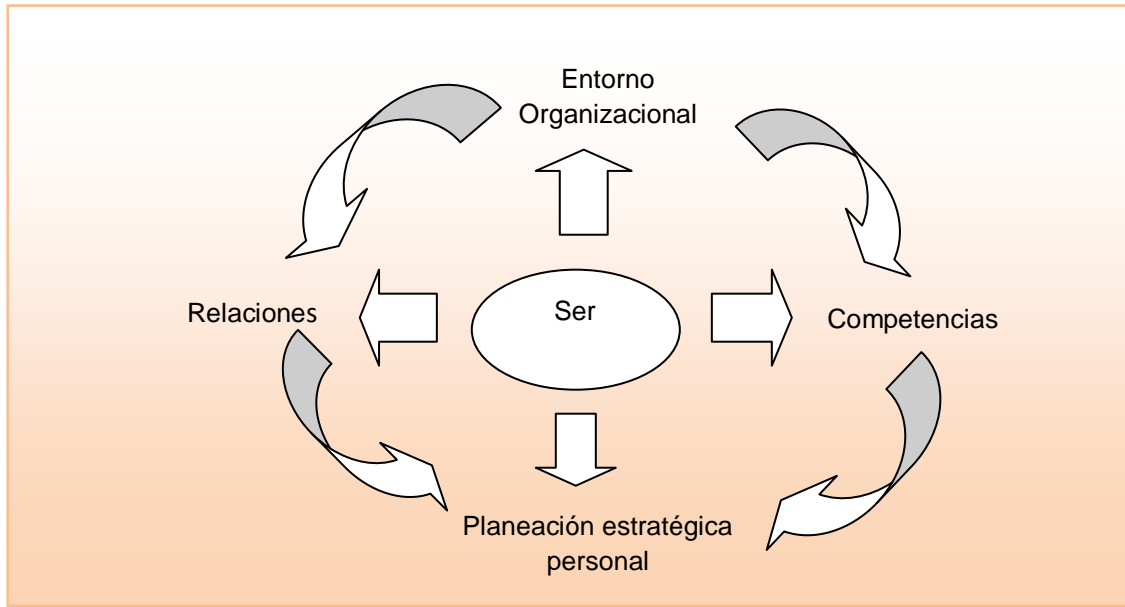
Elaboración: Janeth Calvopiña

1.3.3. Nuevos modelos de Gestión del Talento Humano

La globalización ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del personal hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores. (García, 2005)

Por lo expuesto cuando se habla de competencias se habla del ser y del hacer que se puede observar a continuación:

Diagrama No. 1.5 Modelo de gestión del talento humano: El ser y el hacer



Fuente y elaboración: www.gastec.disec.com

Para (Avaro, 2004) en lo que respecta a la actuación del ser, es decir su hacer, se presentan tres vertientes: la primera tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente. La segunda está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores.

La tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder desarrollar una inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada.

a.- Competencias

Según el criterio de (Ornelas, 2006) hoy en día las organizaciones brindan apoyo para el aprendizaje a través de programas de mentores que facilitan el desarrollo de

competencias, donde los sistemas de formación se adaptan a las necesidades individuales, contrario a los programas anteriores sobre lo genérico, se sugieren itinerarios individuales hacia el aprendizaje, abiertos e interconectados

b.- Planeación estratégica personal

Cuando se habla de planeación en el ámbito personal, al igual que en el ámbito organizacional se debe partir de la posibilidad de deshacerse de antiguos paradigmas o bien de renovarlos.

(Apipihuasco, 2006) Dice que dicha planeación puede ser solo una transformación relativa de las actividades actuales o bien una reestructuración total de los planes personales. Dice el autor que para llevarla a cabo se requiere tiempo para reflexionar en lo que somos, para analizar aquellos proyectos que hemos aplazado.

El segundo paso es el de observación externa. Se trata de redescubrir lo que en la actualidad se tiene y de qué manera es útil como punto de partida para la obtención de los planes, sueños y deseos identificados.

Finalmente la tercera etapa es de planificación estratégica de futuro, en esta se planean metas a corto, mediano y largo plazo, contemplando desde una visión sistémica la salud, la familia, las finanzas, los sueños y el área social o de relaciones interpersonales.

c.- Relaciones

Esta área es de gran relevancia por el impacto laboral que provoca, ya que tiene que ver con el manejo de las emociones, lo que Goleman acuñó como “Inteligencia emocional”, entendida como la capacidad de gestionar satisfactoriamente las relaciones con los demás, producto de una madurez emocional y un conocimiento de sí mismo mencionado por (Bernal, 2006).

La inteligencia emocional impulsa a la autoconciencia, el autocontrol, la empatía; de esa manera determina la forma como nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. La tríada formada por la autoconciencia, el autocontrol y la empatía convergen

en la gestión de las relaciones, que se asienta en la autenticidad, es decir, en la acción que se haya estrictamente conectada con los sentimientos verdaderos y permite relacionarse de manera adecuada con las personas.

Es un mismo propósito de contribuir a la clarificación de un marco de actuación y descripción de un modelo en el cual la gestión del talento tengan algo que decir y hacer con respecto a los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones; sean éstas públicas, privadas, grandes, pequeñas y hasta su propia empresa.

d.- Entorno Organizacional

Dentro de lo que en este modelo se denomina el entorno, factores como la cultura, el clima organizacional y un liderazgo compartido son factores fundamentales que determinan la viabilidad del modelo; puesto que solo con un clima de libertad, respeto a la diferencia y comunicación abierta se puede impulsar el desarrollo humano y organizacional.

A diferencia de hace muchos años donde el liderazgo solía asumirlo el más poderoso y el más fuerte, hoy bajo otras condiciones de vida, las personas no solo demandan al dirigente aptitud, sino también la aprobación de los dirigidos.

En la actualidad, señala(Reinhard, 2000), las organizaciones exigen que la responsabilidad se reparta en muchas personas, de ahí que si el líder aspira al éxito, tiene que basarse en la confianza de todos los involucrados y diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos, vislumbrando los factores que influirán en el futuro.

El estilo directivo debe orientarse al trabajo cooperativo y capacidad para motivar y donde las personas se identifiquen con los objetivos fijados y con la visión del ser humano subyacente. Identificación y confianza son irrenunciables en una gestión que, en lugar de regular cualquier paso mediante disposiciones, brinda libertad para innovar y valora la valentía para afrontar el riesgo.

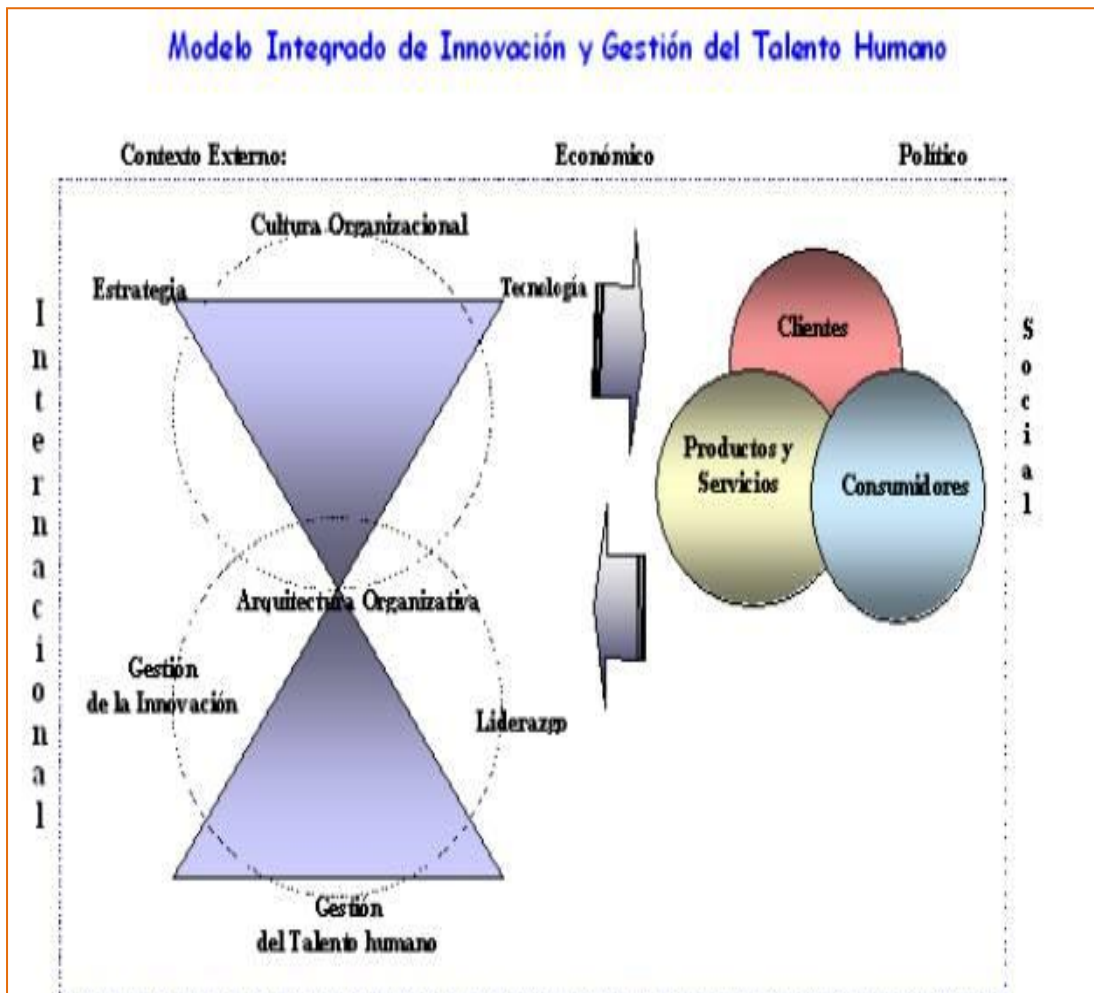
De esta manera se esboza en forma resumida, las dimensiones del modelo, dando cuenta, de una manera general y orientadora, los nueve (9) factores a considerar en el proceso de innovación según (Alles, 2007):

- El contexto externo en el cual se identifican las oportunidades para nuevas ideas, nuevos productos o servicios. En el contexto de un proceso corporativo de innovación es uno de los primeros elementos a considerar. Su estudio es clave para el impacto en la organización.
- La estrategia como la diana de actuación estratégica contenga la innovación como norte. En virtud de los requerimientos de sus actores claves.
- La cultura organizacional que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación.
- Tecnología Organizativa, tomando en cuenta la actividad de investigación y desarrollo, así como los subprocesos de la gestión del capital humano.
- Arquitectura Organizacional e Innovación como la expresión de la estrategia y los procesos que mejor combinen los recursos y las competencias que aplaquen la innovación: Estructura organizativa, esquema de control, planificación de carrera y la estructura de cargos.
- La Gestión de la Innovación desde su creación, almacenamiento, depresión y aplicación tanto en los productos y servicios como en el mejoramiento del proceso.
- El Liderazgo requerido para una organización basada en el aprendizaje.
- Gestión y Dirección del Talento Humano, el cual hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

- La dinámica relacional entre las dimensiones mencionadas; es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes y contributivos a la innovación en las organizaciones. También implica la interacción de la organización con los organismos e instituciones que conforman el sistema nacional innovación del país, sus clientes, el estudio y la gestión de la inteligencia competitiva (mercado competitivo); los consumidores en general (innovación en marketing) y la información del ciclo de sus productos y servicios actuales (ya sea para mejorarlos o sustituirlos).

A continuación su representación gráfica:

Diagrama No. 1.6



Fuente y Elaboración: www.gestiopolis.com

1.3.3.1 Gestión por competencias

Según San Epifanio y Velazco (1999:100) mencionado por (Alles, 2007) es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Los procesos de gestión por competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles. El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización.

1.3.3.2. Modelo de Gestión por Competencias

Según lo menciona (Camejo, 2008) la mayoría de las organizaciones invierten en forma tímida en desarrollar equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Desde ese punto de vista se hace necesaria una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, con esto las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

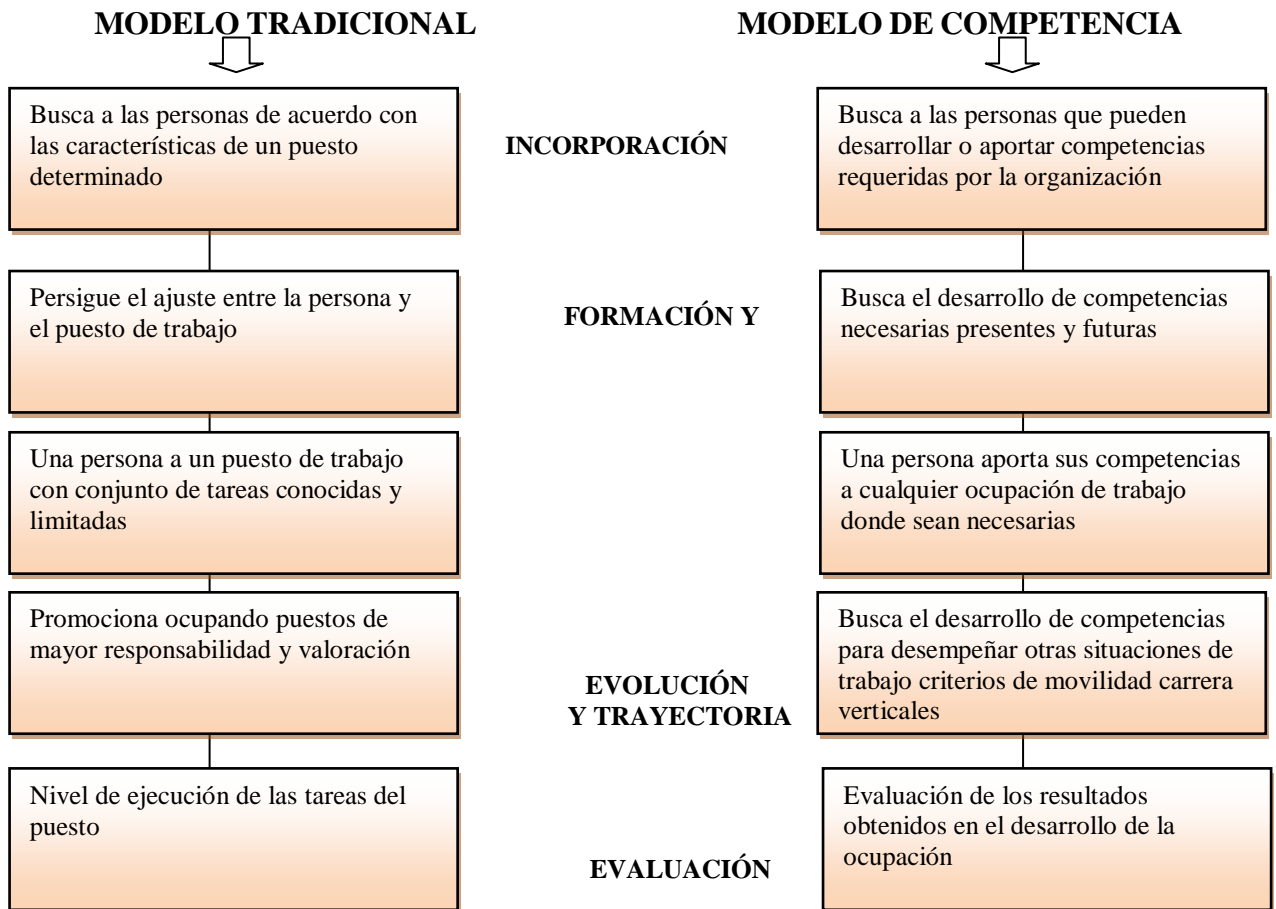
Es entonces que cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adapta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo.

Por lo que se trata de que el Modelo de Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño establezcan en la gerencia de los Recursos Humanos dos objetivos primordiales que transformen la organización en:

- Flexibilidad en la organización de sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones.
- Multifuncionalidad en los trabajadores: es decir vincular el proceso de asignación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes.

Diagrama No. 1.7

MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS



Fuente: Reyes (2005) Andersen Consulting.

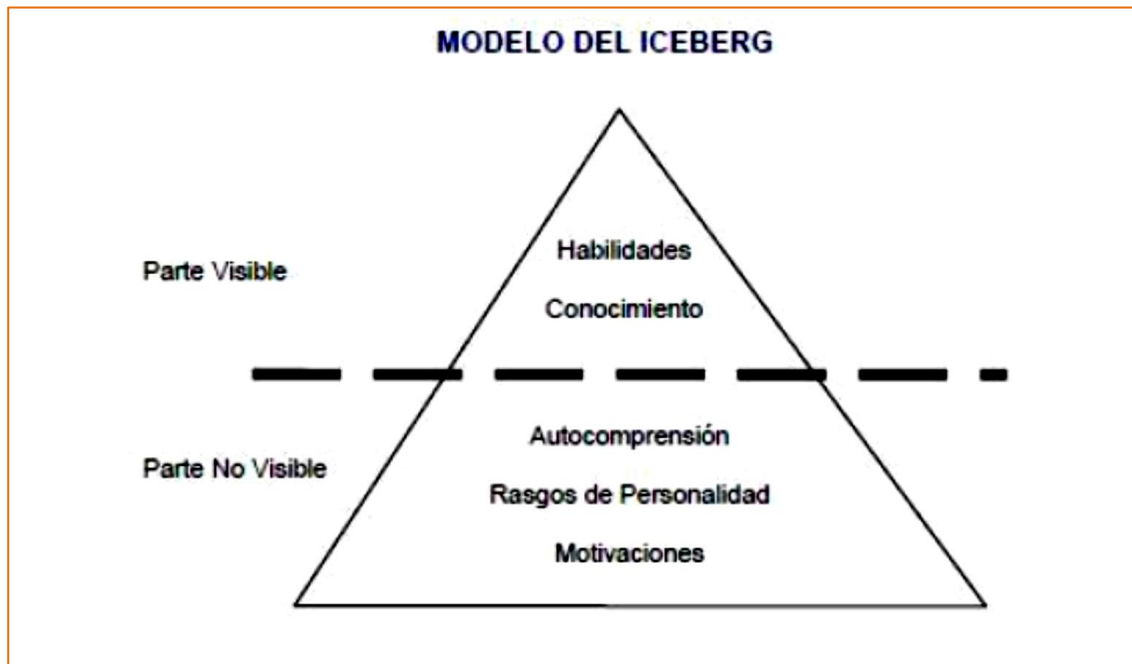
Elaboración: Janeth Calvopiña

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

Spencer y Spencer, “introducen El Modelo del Iceberg, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos” (Alles, Dirección Estrategica de Recursos Humanos, Gestion Por Competencias, 2004)

Diagrama No. 1.8.



Fuente y Elaboración: ALLES, Martha. 2004. p. 62.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Así entonces un esquema global por competencia según (Alles, 2007) debe relacionarse con toda la organización y con todos los procesos. Acotando además que no es posible pensar en implementar un modelo de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos las características para la implementación con éxito de un modelo de gestión por competencia son:

- Que el modelo sea aplicable y no teórico;
- Comprensible por todos los integrantes de la organización;
- Útil para la empresa;

- Fiable;
- De fácil manejo;
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

1.3.3.3. Pasos para implementar el modelo de gestión por competencias

Según (Alles, 2007) describe los pasos necesarios para implantar un modelo de gestión por competencia de la siguiente manera:

- Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología relaciona con dos ejes básicos vinculados entre si: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

1.3.3.4. Aplicación del modelo de gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos

Según (Alles, 2007) se deben seguir los siguientes pasos:

- Selección.
- Entrevistas por competencias.
- Evaluaciones por competencias.
- Evaluaciones de potencial.
- Compra-venta de empresas.
- Planes de carrera y sucesión.
- Análisis y descripción de puestos.
- Capacitación y entrenamiento.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Evaluación de desempeño.
- Evaluación de 360.
- Compensaciones.

1.3.3.5. Las ventajas del modelo

Es necesario mencionar que la mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Según lo mencionado por (Coello, 2005) la gestión por competencias, además de llenar vacíos aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean la competencia necesaria para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garanticen los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

- El aumento de la productividad y optimización de los resultados.

Para (Alles, 2007) analiza la motivación humana como base para desarrollar la gestión por competencias y explica los tres sistemas importantes de motivación humana:

- **Los logros como motivación.-** Considera que las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado de sus actividades, argumentando que al comprender la motivación humana se facilita el logro de un objetivo.
- **El poder como motivación.-** La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una ocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás sobre las cosas. Los altos niveles están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.
- **La pertinencia como motivación.-** Esta motivación se deriva de la necesidad de estar con otros, y que a su vez se combina con otras características para determinar la acción.

1.3.3.6. Limitaciones del modelo de gestión por competencias

- Requiere una estructura organizacional ya instalada basada en roles o niveles.
- No se centra requisitos de trabajo o rol individual.
- La certificación por competencia no es aplicable en los países donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales.
- La gestión por competencias puede generar conflictos.
- Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificado y no sobre productividad.
- Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.

En base a lo mencionado anteriormente el modelo de gestión por competencias es de gran utilidad y se caracteriza por su elevado potencial, lo cual permitirá incrementar las posibilidades de mejorar lo personal y profesional a los individuos, ayudando desde un punto de vista operacional, al mantener un diálogo fluido y coherente entre las diferentes funciones de la organización, para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión del personal.

1.3.3.7. Las competencias universales

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de las competencias que domina cada individuo y en cuáles debe hacer énfasis.

Las dieciséis competencias referenciales según criterio de (Alles, 2007) son las siguientes:

- **Ser una persona de muchos recursos:** saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
- **Hacer lo que conoce:** ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
- **Aprender rápido:** dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- **Tener espíritu de decisión:** actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
- **Administrar equipos con eficacia:** saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

- **Crear un clima propicio para el desarrollo:** ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- **Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:** actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- **Estar orientado hacia el trabajo en equipo**
- **Formar un equipo de talentos:** invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- **Establecer buenas relaciones en la empresa:** saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- **Tener sensibilidad:** demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- **Enfrentar los desafíos con tranquilidad:** poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
- **Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
- **Autoconocerse:** tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- **Tener buen relacionamiento:** ser agradable y dar muestras de buen humor.
- **Actuar con flexibilidad:** capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar opinar y aceptar opiniones de los demás.

Para (Alles, 2007) competencia es la “característica de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus:

- Capacidades cognoscitivas: APTITUDES.
- Rasgos de PERSONALIDAD.
- Tendencias de conducta: ACTITUDES.
- CONOCIMIENTOS adquiridos (teóricos y prácticos).

Así la misma autora clasifica las competencias en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.

Competencias de influencia

- Influencia e impacto.
- Construcciones de relaciones.
- Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol.
- Confianza en si mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

1.3.3.8. Grados de competencia

Según (Alles, 2007) además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta, se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo: Liderazgo

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio y estas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionable y en él sólo ven una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia de liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. Criterios efectivos para definir competencias.

Los pasos necesarios para aplicar in modelo de gestión por competencias son:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencia.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneración.

Por lo mencionado anteriormente se puede decir que este esquema se utiliza para definir y diseñar modelos de competencias, con lo cual es imprescindible la participación de la máxima conducción de la empresa antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

1.3.3.9. Competencias aplicadas a formación y entrenamiento de las personas

Para (Gonzalez Ariza, 2006) las competencias son el conjunto de comportamientos observables, medibles y cuantificables, relacionados con un desempeño efectivo en un trabajo y organización dados en una situación personal y social determinada, en que se despliegan los conocimientos, la convivencia, los valores y habilidades, que permiten resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo.

A partir de este concepto es necesario ir hacia la comprensión de desarrollar las Competencias Conductistas y Constructivistas, que identifican las competencias de fondo, características del personal o las exigencias que responden a unos requisitos superiores en dependencia del grado de desarrollo de los procesos, la tecnología (en sentido amplio) y los comportamientos, y se van construyendo sobre la marcha, y no están predeterminados. Es una necesidad y realidad del nivel cultural alcanzado por nuestros trabajadores.

Una visión holística, orientada a los procesos y sistemas, conlleva el incremento de las exigencias para el desarrollo de capacidades de análisis, toma de decisiones, de iniciativas, implicando no sólo a los niveles estratégicos de la empresa, sino a todos los trabajadores de la empresa, independientemente de su categoría ocupacional.

Según lo expresado por (Certo, 2004) para el desarrollo de competencias más allá de las funcionales, que van hacia la modificación del comportamiento de los individuos, los colectivos y las organizaciones, es vital que la empresa se redefina con respecto a su visión (orientada a valores), la satisfacción de todas las necesidades humanas (Vivir, Amar, Aprender y Dejar un Legado) y la creación de un espacio de liderazgo y proactividad.

La mayoría de los enfoques de competencias comparten una serie de puntos comunes tales como:

- Cada competencia tiene un determinado número de niveles, que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar, pasar de un nivel menor a otro mayor, aunque no de una manera tan inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

Por lo antes mencionado se reconoce la importancia del desarrollo de las competencias laborales como motor para facilitar el acceso al empleo, mejorar la productividad y en suma, contribuir a exceder los objetivos organizacionales en un mercado globalizado que avanza con dinamismo.

1.3.3.10. Desarrollo de personas

Desarrollar personas no solo es darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino

darles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Se debe entrenar a todas las personas, de esta forma nos anticipamos a las necesidades futuras con una visión a largo plazo, las personas se consultan y participan.

Para Jhon, Ivancevich en su obra "Human Resource Management (1995 mencionado por (Alles, 2007) el entrenamiento tiene mucho que ver con el conocimiento. En la era de la información, el conocimiento es el recurso más importante, en un mundo informatizado en que todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas capaces de acceder a ella, interpretarla y transformarla con rapidez, y antes que otros, en un nuevo producto, servicio, aplicación u oportunidad.

1.3.3.11. Entrenamiento

Según (De Cenzo & Robbins, 2004) el concepto de entrenamiento tiene varios significados: anteriormente se decía que era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de cargos ocupados. Casi siempre se ha entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Actualmente al entrenamiento se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, pueden contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

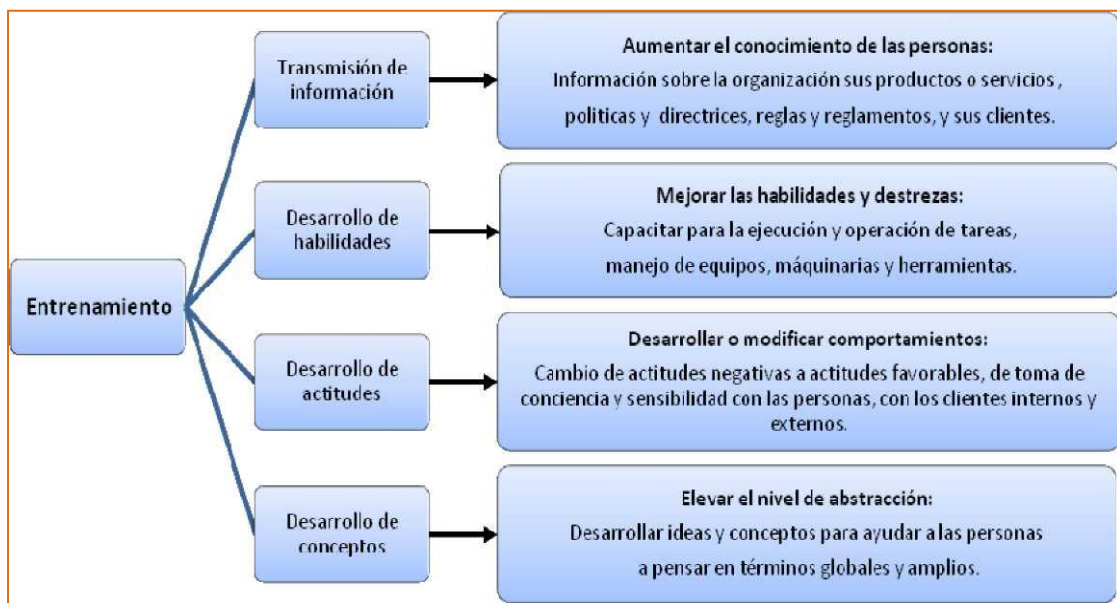
El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. Entrenamiento es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo.

El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque, aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas.

Diagrama N° 1.9.

Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el Entrenamiento



Fuente y Elaboración: IDALVERTO CHIAVENATO "Gestión del talento humano", pág. 306

a) Indicadores de las necesidades de entrenamiento

Para (Chiavenato, 2005) existen indicadores que señalan las necesidades futuras (a priori), y necesidades actuales que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori).

Indicadores a priori son eventos que, si ocurren provocarán necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas, como:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción del número de empleados

- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Sustituciones o movimiento del personal
- Premios, licencias y vacaciones del personal
- Cambios en los programas de trabajo o de producción
- Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

b) Indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aún, como:

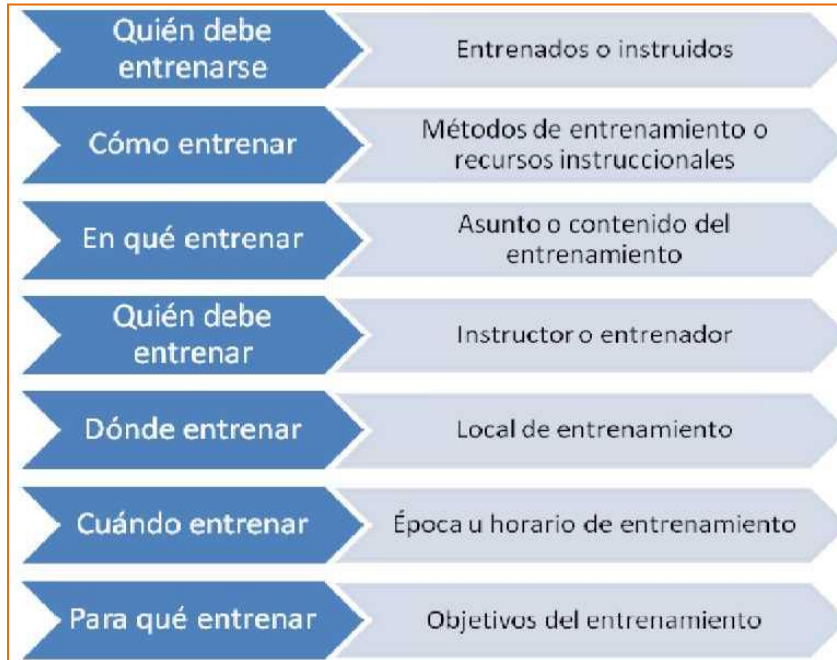
- Problemas de producción:
- Baja calidad de producción
- Baja productividad
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones deficientes
- Elevado número de accidentes de trabajo
- Exceso de errores y desperdicio
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento del espacio disponible
- Problemas de personal:
- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Comunicación deficiente
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores en la ejecución de órdenes

c) Diseño del programa de entrenamiento

A criterio de (Chiavenato, 2005) se debe definir los componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento. Además la empresa debe estar dispuesta a

dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento.

Diagrama N° 1.10 Programación de entrenamiento



Fuente: IDALVERTO CHIAVENATO "Gestión del talento humano", pág. 313

Elaborador por: Janeth Calvopiña

d) Conducción del programa de entrenamiento

Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

- **Conferencias.** La técnica más utilizada para transmitir información de programas de entrenamiento es esta, es un medio de comunicación de una sola vía, en la que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. La ventaja de esta técnica es que el instructor expone a los entrenados la información necesaria en un intervalo de tiempo controlado; también tiene desventajas: los entrenados adoptan una postura pasiva, existe poca oportunidad de comprobar que ellos comprendieron todo el material de la conferencia, existe poca oportunidad de reforzar, retroalimentar o conocer los resultados. Por estas limitaciones las conferencias no tienen mucho valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

- **Instrucción programada.** Es una técnica para transmitir sin la presencia de un instructor humano. Se les da cierta información a los entrenados que requieren respuestas relacionadas, ellos pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida. Una ventaja es que se puede computarizar y los entrenados aprenden desde su propia casa, participan activamente en el proceso. Las técnicas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento se dividen en entrenamiento en el cargo y técnicas de clase.
- **Entrenamiento en el cargo.** Se suministra información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo. Puede incluir conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales. La rotación de cargos incluye el desplazamiento de una persona de un cargo a otro, para comprender mejor la organización en conjunto.
- **Técnicas de clase.** Utiliza las salas de clases y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades varían y van desde habilidades técnicas hasta habilidades interpersonales. Las técnicas de clase pueden desarrollar habilidades sociales e incluir actividades de dramatización y juegos de negocios, lo más común es tener pequeños grupos, para tomar decisiones administrativas y evaluarlos. Se estimula la interacción y se produce un ambiente de discusión.

Estas técnicas desarrollan un clima en que los entrenados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con la información, y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el cargo mediante su aplicación práctica.

1.3.4.GENERALIDADES DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN

1.3.4.1. Antecedentes históricos

En el transcurso del año 1928 a 1929 se desarrolló una intensa labor femenina, bajo la égida del Centro General de Cultura Social, para desarrollar su instinto materno en bien de la niñez desvalida.

Los doctores Miguel Ángel Pontón y Alfonso Villagómez Román, son los impulsores de ésta obra, de la misma manera la iglesia por medio de su Canónigo Sr. Dr. Carlos Salvador y la Junta del Centenario de la República del Ecuador que celebraba los cien años de la Primera Constituyente legándonos nombre y soberanía.

En 1932 nace el hospital con recursos humanos, recursos económicos suficientes, administración y edificio propio con lo cual disminuye la morbilidad y mortalidad en la ciudad y provincia siendo su primera presidente la Sra. Manuela Gallegos de León. El acto solemne de inauguración debió realizarse el 11 de noviembre de 1929, pero aquel día el país se viste de luto por el incendio de la Universidad Central, siendo éste realizado el día 17 con la presencia de los personajes más connotados de la Sultana de los Andes.

En 1938 se verifica la bendición e inauguración solemne del hospital con su primer director el Sr. Dr. Alfonso Villagómez Román que fallece el 14 de febrero de 1939 a consecuencia de una peste bubónica, en honor a su memoria recibe el nombre de Hospital de niños Alfonso Villagómez Román.

1.3.4.2. Misión del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

El Hospital de niños Alfonso Villagómez Román. brinda atención a todos los niños de 0 a 14 años, de la provincia de Chimborazo y resto del país, con calidad, técnica, honestidad, atención oportuna, eficiencia, con valores morales que nos caracteriza como servidores de la salud. Con la finalidad de dar al usuario una atención de calidad con personal altamente calificado, responsable, humanitario y muy profesional dentro de su área de trabajo, mejorando de ésta manera la salud dentro de la población infantil de nuestra provincia

1.3.4.3. Visión Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

Anhelamos que ésta Institución sea Regional de concentración, con alta calidad, de gran equidad, solidaridad, ejemplar interna y externa, contando con subespecialidades pediátricas y ser docente asistencial bien equipados, capaz de competir de mejor manera

con otras instituciones a nivel de provincia. Deseamos que la relación entre trabajadores y usuarios sea cordial, confiable y equitativa.

1.3.4.4. Objetivos Estratégicos Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

- Asegurar el acceso oportuno a servicios de salud de la institución, priorizando a aquella más vulnerable en todas las áreas de atención.
- Desarrollar un programa de capacitación a empleados y trabajadores de la institución con el fin de asegurar una atención eficiente.
- Incrementar recurso humano competente en el hospital con el fin de direccionar procesos de calidad.
- Elevar la promoción integral de la presencia de la institución a nivel regional y nacional.
- Incrementar la gestión técnica para la dotación de medicamentos e insumos en la institución con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los usuarios.
- Controlar y vigilar la incidencia y prevalencia de enfermedades transmisibles que causen mayor impacto en la población de menores de edad y adolescentes

1.3.4.5. FODA Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

FORTALEZAS

- Servicio gratuito a menores de 0 a 4 años
- Ser hospital pediátrico único en la provincia
- Programa materno infantil e hidratación funcionando eficazmente
- Equipamiento especializado para niños
- Personal con el deseo de cambio, mejorando la calidad de la atención

OPORTUNIDADES

- Alta demanda espontánea
- Apoyo de la sociedad y ONGs
- Ubicación geográfica céntrica
- Referencia de pacientes privados, de unidades de la provincia y de otras de la costa y oriente
- Programas de rehabilitación y estimulación temprana
- Convenios con instituciones de educación media y superior

DEBILIDADES

- Falta de capacitación continua al personal, porque no dispone de suficiente presupuesto lo cual desmotiva al personal
- Falta de recursos humanos calificados como: médicos de especialidad, bioquímico farmacéutico, traumatólogo radiólogo, anestesiólogo, rehabilitación y estimulación temprana, enfermeras (existe 1 para cada turno), en las áreas de quirófano y emergencia, hospitalización y consulta externa
- Falta de médicos residentes y de emergencia
- Ausencia de los médicos residentes en sus turnos y del personal en horas laborables
- Gasto excesivo en suministros y alimentación

AMENAZAS

- Recorte e insuficiencia presupuestaria por crisis económica
- Cambios frecuentes de autoridades y con ellos sus políticas
- La mejor calidad de atención en la competencia de otras instituciones, debido a la falta de recursos calificados de especialidad
- Retiro de profesionales calificados de especialidad como son: traumatólogo, radiólogo, bioquímico, enfermeras (por suspensión de partidas)

1.3.4.6. Matriz FODA Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

Cuadro No.1.4

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio gratuito a menores de 0 a 4 años ➤ Ser hospital pediátrico único en la provincia ➤ Programa materno infantil e hidratación funcionando eficazmente ➤ Equipamiento especializado para niños ➤ Personal con el deseo de cambio, mejorando la calidad de la atención 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta demanda espontánea ➤ Apoyo de la sociedad y ONGs ➤ Ubicación geográfica céntrica ➤ Referencia de pacientes privados, de unidades de la provincia y de otras de la costa y oriente ➤ Programas de rehabilitación y estimulación temprana ➤ Convenios con instituciones de educación media y superior
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de capacitación continua al personal, porque no dispone de suficiente presupuesto lo cual desmotiva al personal ➤ Falta de recursos humanos calificados como, en las áreas de quirófano y emergencia, hospitalización y consulta externa ➤ Falta de médicos residentes y de emergencia ➤ Gasto excesivo en suministros y alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambios frecuentes de autoridades y con ellos sus políticas ➤ La mejor calidad de atención en la competencia de otras instituciones, debido a la falta de recursos calificados de especialidad ➤ Retiro de profesionales calificados de especialidad como son: traumatólogo, radiólogo, bioquímico, enfermeras (por suspensión de partidas

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Janeth Calvopiña

1.3.4.7. Análisis Estrategias Cruzadas del FODA Institucional

Cuadro No. 1.5.

ESTRATEGIAS CRUZADAS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	F1 Servicio gratuito a menores de 0 a 4 años	1	D1 Falta de capacitación continua al personal, porque no dispone de suficiente presupuesto lo cual desmotiva al personal
		2	F2 Ser hospital pediátrico único en la provincia	2	D2 Falta de recursos humanos calificados como, en las áreas de quirófano y emergencia, hospitalización y consulta externa
		3	F3 Programa materno infantil e hidratación funcionando eficazmente	3	D3 Falta de médicos residentes y de emergencia
		4	F4 Equipamiento especializado para niños	4	D4 Gasto excesivo en suministros y alimentación
		5	F5 El control de ventas y de inventarios es a diario		
		6	F6 Personal con el deseo de cambio, mejorando la calidad de la atención		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS(FO) Potencialidades/Ofensivas o crecimiento		ESTRATEGIAS(DO) Desafíos	
1	O1 Alta demanda espontánea			<p>Aprovechar los convenios con instituciones de educación media y superior para brindar capacitación actualizada al personal (D1, D2, O5).</p> <p>Coordinar con las instituciones de educación superior para que se cubran las áreas administrativas con profesionales que realicen prácticas (D4, O5)</p>	
2	O2 Apoyo de la sociedad y ONGs				
3	O3 Referencia de pacientes privados, de unidades de la provincia y de otras de la costa y oriente				
4	O4 Programas de rehabilitación y estimulación temprana				
5	O5 Convenios con instituciones de educación media y superior				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS(FA) Riesgos/Defensivas		ESTRATEGIAS (DA) Limitaciones	
1	A1 Cambios frecuentes de autoridades y con ellos sus políticas	<p>Fortalecer la imagen institucional (F1, F2, A2)</p> <p>Gestión interna eficaz del personal para concretar programas de capacitación y motivación (F6, A1)</p>			
2	A2 La mejor calidad de atención en la competencia de otras instituciones, debido a la falta de recursos calificados de especialidad				
3	A3 Retiro de profesionales calificados de especialidad como son: traumatólogo, radiólogo, bioquímico, enfermeras (por suspensión de partidas				

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Janeth Calvopiña

1.3.4.8 Evaluación del desempeño del personal del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación son notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y con la fundamentación respectiva, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

1.3.4.9 Formulario de evaluación del desempeño del MRL (EVAL-01)

Como se indicó anteriormente, el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño se va a regir bajo las resoluciones y disposiciones emanadas por el MRL, tomando en cuenta las normas de evaluación provista por esa Secretaría de Estado, por medio de instrumentos técnicos que se detalla a continuación:

Constituye el instrumento técnico y jurídico, elaborado por el MRL, basados en la Norma de Evaluación de Desempeño, (RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 – 000170), la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento General, que está compuesto por los indicadores de desempeño de cada uno de los puestos creados dentro de la función pública (actividades esenciales del puesto, competencias, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, trabajo en equipo, entre otros), que

configura el perfil a ser tomado en cuenta dentro del proceso de evaluación, en la ponderación de la calificación del funcionario público.

Este formulario sirve como herramienta metodológica para la evaluación del desempeño de los servidores públicos; constituye un indicador general que sirve para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores públicos. El formulario EVAL-01 del Ministerio de Relaciones Laborales contiene los siguientes aspectos, que deberán ser considerados al momento de realizar la evaluación:

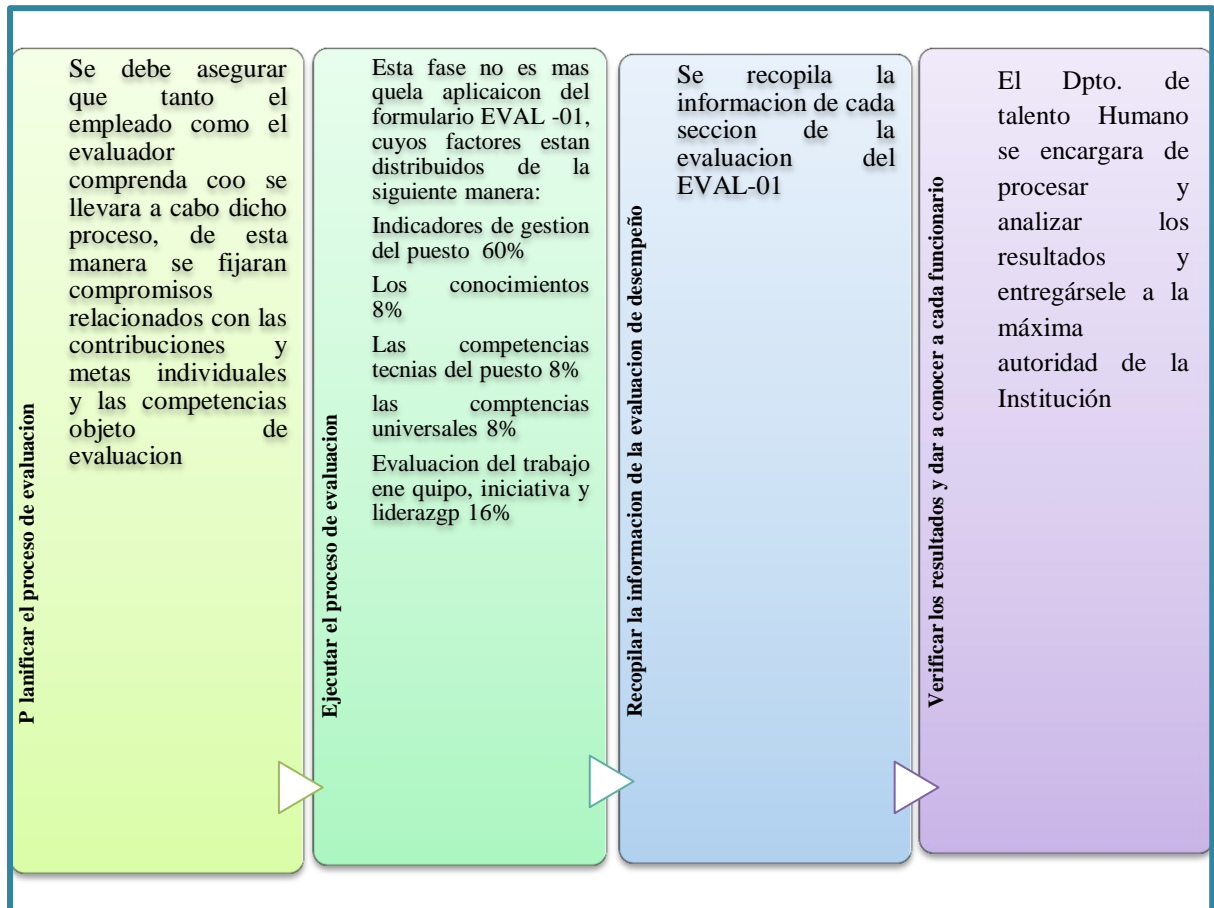
Cuadro No. 1.6 Formulario EVAL -01

FORMULARIO EVAL -01	
SECCIONES	DESCRIPCIÓN
Indicadores de gestión del puesto	Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional
Conocimientos.	Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.
Competencias técnicas del puesto.	Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.
Competencias universales	Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismos que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario EVAL-01.
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.	El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos. La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos. El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

1.3.4.10. Estructura del proceso de evaluación

La estructura del proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román se realizó a través de cuatro fases, las mismas que se detallan a continuación:

Diagrama No. 1.11 Proceso de evaluación HPAVR



Elaborado por: Janeth Calvopiña

El Formulario EVAL-01 debe radicar su importancia en que se defina claramente la descripción del cargo que ocupa, los conocimientos aplicados, las destrezas, el trabajo en equipo y el nivel de cumplimiento del personal evaluado del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román, cuyos resultados se pueden observar en el Anexo (2)

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando que el Diseño de investigación constituye el plan general de la investigación para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis, además que desglosa las estrategias básicas para generar información exacta e interpretable.

La presente investigación fue de Diseño cuasi experimental, debido a que no hubo grupo de control, por lo cual se realizó dos mediciones en el mismo grupo.

Según el número de ocasiones en que se mide la variable de estudio es Longitudinal, porque la variable de estudio es medida en dos o más ocasiones, por ello se realizan comparaciones (antes- después).

2.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó fue *Descriptivo*, ya que la problemática presentada en la institución en cuanto a la carencia de una evaluación del talento humano permitió llegar a la comprensión y entendimiento del mismo. La investigación descriptiva se soportó principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental; en el presente estudio se utilizó la encuesta, la revisión documental y el internet:

Encuesta: Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se prepara con el propósito de obtener información de las personas.

Revisión documental: Es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.

Internet: No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información: es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

2.2.1 Investigación de Campo

Mediante este tipo de investigación, se abordó un estudio totalmente detallado acerca del proyecto, interactuando de esta manera con el mismo para así poder concluir más eficazmente las causas, detalles y características del problema, tomando las experiencias ya obtenidas en espacio de trabajo y aplicarlas teóricamente para poder plantear una completa sustentación de causa, problema y desarrollo del mismo.

2.2.2. Investigación Bibliográfica - Documental

Es decir este tipo de investigación permitió realizar un análisis teórico y conceptual, apoyándose en fuentes de carácter primario o secundario lo cual llevó a la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado.

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Método hipotético – deductivo

Mediante la aplicación de método hipotético deductivo se empleo la observación empírica para la determinación del problema, iniciando desde la perspectiva del marco teórico; lo cual esto dio lugar a la formulación de una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo.

Las fases aplicadas en este método fueron:

- **Observación.-** Se procedió al planteamiento del problema referente a la evaluación del talento humano para determinar en el rendimiento laboral, lo cual llevo a investigar el problema y registrar los datos significativos del mismo
- **Formulación de hipótesis general que expliquen los hechos observados.-** Se estructuro la hipótesis en términos concretos.
- **Verificación o contrastación de la hipótesis.-**Posteriormente a la formulación de la hipótesis se procedió a su verificación o contrastación, esto se pudo realizar a través del método denominado CHI^2 .

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. Técnicas

- a. **La Observación Directa:** Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que el investigador pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román, debido de la carencia de una evaluación del talento humano
- b. **La Entrevista no Estructurada:** Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista no estructurada al personal del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román. en donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con el personal. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente a las actividades que se ejecutan en el mismo.

2.4.2. Instrumentos

- Guía de observación
- Cuestionario

Cuadro2.1 Resumen pasos a seguir para recolección de información

PASOS	DESCRIPCIÓN
Identificar los involucrados	Todas las personas que forman parte del HPAVR (clientes internos), a los clientes externos.
Recopilar toda la información	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la institución • Información de fuentes bibliográficas • Información de internet
Análisis de la información	<p>Se realiza un discernimiento de toda la información recopilada, para hacer uso de la necesaria y concreta.</p> <p>De acuerdo a los porcentajes obtenidos en las respuestas de las preguntas realizadas en las encuestas se procederá al análisis respectivo para determinar la necesidad de un Modelo de Gestión por Competencias</p>

Elaborado por: Janeth Calvopiña

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1. Población

La población del personal que labora en el en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román, mismo que son en un numero de 90 personas entre personal administrativo y operativo, en este caso no es necesario sacar una muestra ya que el número es manejable.; y la Segunda considerando la población de pacientes atendidos que son **200** pacientes diarios esto según el registro con el que cuenta el hospital, de los cuales se obtendrá la muestra respectiva.

2.5.2. Muestra

Usuarios del Hospital

En el presente caso se tomara la población a 200 usuarios diarios de la institución, y para determinación de la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 NPQ}{(N-1)e^2 + z^2 PQ}$$

En donde:

P = Variable (0,05)

Q = Variable 0,05

n = Muestra?

Z = Nivel de confianza (1,96)

N = Población 200

e= Margen de error 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2 (200)(0,05)(0,05)}{(200 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,05)(0,05)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(200)(0,0025)}{(199)(0,0025) + (3,8416)(0,0025)}$$

$$n = \frac{1,9208}{0,4975 + 0,009604}$$

$$n = 64,51$$

n = 65 personas a encuestar

2.6.TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizó el procesamiento de la información con el propósito de poder analizarla e interpretarla, con el fin de obtener de ellas las conclusiones necesarias para presentar la propuesta de la tesis. Por lo cual el procesamiento de la información se dará a través de un trabajo de gabinete, en el que se aplica:

Técnicas Estadísticas: Se utilizó Cuadros y Gráficos Estadísticos.

Técnicas lógicas: Se interpretó los resultados cuantitativos y cualitativos de las encuestas realizadas.

2.7. HIPÓTESIS

2.7.1. Hipótesis General

La evaluación del desempeño incide significativamente en el rendimiento laboral de los empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”.

2.7.2. Hipótesis Específicas

- La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, aportará significativamente al clima organizacional.
- El procedimiento de evaluación del desempeño mejorará la gestión del talento humano del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”.
- Un adecuado modelo de gestión basado en competencias ayudará al fortalecimiento institucional

2.7.3. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis Específica 1.- La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, aportará significativamente al clima organizacional.

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO (INDEPENDIENTE)	La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento • Planes de mejora • Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Encuesta • Lectura crítica • Información documental
CLIMA ORGANIZACIONAL CLIENTE (DEPENDIENTE)	El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Satisfacción del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado • Inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Hipótesis Específica 2.- El procedimiento de evaluación del desempeño contribuirá a la gestión del talento humano de la institución

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (INDEPENDIENTE)	Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona. Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes • Capacidades • Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Formulario EVAL-01 • Lectura crítica • Información documental
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (DEPENDIENTE)	Enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades • Habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado • Inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Hipótesis Específica 3.- Un adecuado modelo de gestión basado en competencias ayudar al fortalecimiento institucional

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS (INDEPENDIENTE)	La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Encuesta • Lectura crítica • Información documental
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (DEPENDIENTE)	Cualquier institución como organización de amplia trascendencia social e institución como conjunto de principios de orden básico que logra la satisfacción del usuario o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Trascendencia social • Principios 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado • Inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTO ALTERNATIVO

3.1 TEMA

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN.

3.2 PRESENTACIÓN

Hoy en día gestionar el talento en las organizaciones aplicando Modelos de Gestión de Competencias en todos los subsistemas de Gestión del Talento se convierte en un pilar esencial en las empresas que visionan el aprendizaje individual y colectivo como una estrategia para el desarrollo del giro del negocio y factor diferenciador en el producto o servicio que comercialice la empresa.

El propósito fundamental del modelo es brindar la oportunidad para que la institución sea icono en servicios de salud a prestar, así como un camino para especializar el trabajo y generar oportunidades de gestionar potenciales talentos, que en el presente y futuro trasciendan en aportes de valor para las organizaciones.

Considerando que en la actualidad la gestión que se realiza en las empresa está basada en el personal y es llamada Gestión por Competencias (GC), la misma que es una herramienta que permitirá a la institución enfrentar cambios estructurales que se planteen, puesto que dicha gestión permitirá profundizar el desarrollo del capital humano y como el mismo se involucra en el proceso.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

Mejorar la gestión del talento humano y servicio al usuario en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar herramientas de desarrollo de competencias del personal.
- Diseñar un plan de desarrollo basado en competencias.
- Establecer el presupuesto estimado para la implementación del modelo de gestión por competencias.

3.4. FUNDAMENTACIÓN

Los modelos de instrumentación de la competencia que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

“Los modelos de instrumentación existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista” (Mertens, 1996):

- Funcionalista. Los modelos de este tipo piden evidencias de producto, desempeño y conocimientos asociados.
- Conductista. Este modelo hace análisis en las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.
- Constructivista. En ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

3.5 CONTENIDO

Portada

Presentación

Contenido

Antecedentes

Marco Normativo

Objetivos estratégicos del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez

Elementos componentes del sistema

Diccionario de competencias

Perfil de competencias por puesto

Actividades formativas por competencias

Retroalimentación

Evaluación de actividades formativas

Presupuesto

Formatos

Glosario

3.6. OPERATIVIDAD

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	MESES 2013-2014											RESPONSABLE	BENEFICIARIOS		
			AG	S	O	N	D	E	F	M	A	M	JUN				
Reunión con todos los actores sociales de la Institución	Presentar oficios a las autoridades	Individual Grupal Participativa	x													Janeth Calvopiña	Autoridad.
Aprobación por la autoridad máxima del HPAVR.	Lograr la aceptación de las autoridades para aplicar la propuesta	Individual Grupal participativa	x													Janeth Calvopiña	Autoridad. Personal de la institución
Búsqueda de Financiamiento	Disponer de los recursos económicos necesarios para el trabajo.	Individual	x													Janeth Calvopiña	Tesista
Elaboración de la propuesta	Establecer el contenido del Modelo de Gestión	Individual		x												Janeth Calvopiña	Tutora Tesista
Presentación de la propuesta	Dar a conocer sobre modelo de gestión basado en competencias	Individual Grupal participativa			x											Janeth Calvopiña	Autoridad. Personal de la institución
Aplicación de la propuesta del Modelo de Gestión	Desarrollar y aplicar cada una de las fases	Individual Grupal Participativa				x	x	x	x	x	x	X				Janeth Calvopiña	Autoridades Personal de la institución
Evaluación de la aplicación de la Propuesta.	Conocer la efectividad de la propuesta	Individual Grupal participativa												x		Janeth Calvopiña	Autoridad

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de los resultados

4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada al personal del Hospital Pediátrico

Alfonso Villagómez Román

Pregunta 1. ¿Conoce usted si el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román cuenta con un Modelo de Gestión por competencias para su personal?

Cuadro No. 4.1.

Conocimiento sobre el modelo de gestión por competencias

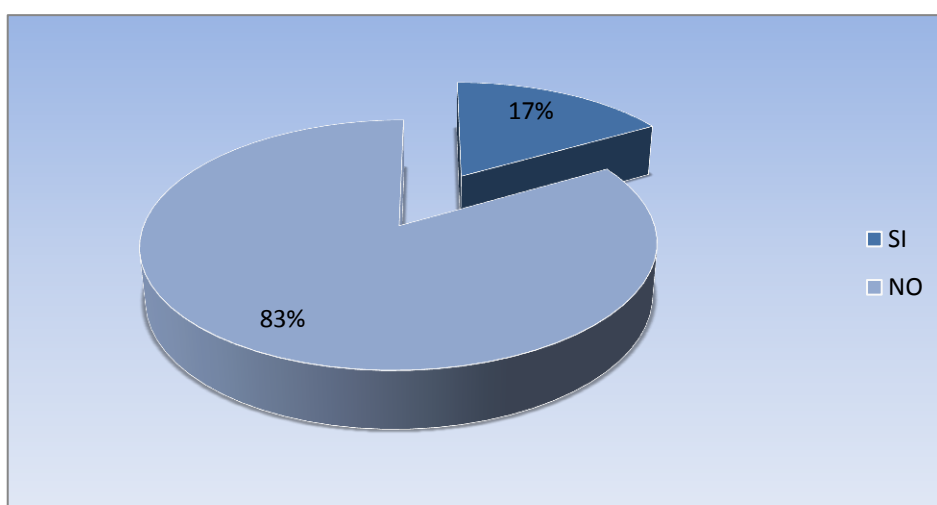
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	15	17
No	75	83
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.1

Conocimiento sobre un modelo de gestión



Fuente: Cuadro 4.1

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 83% ha contestado que no conoce si el HPAVR cuenta con un modelo de gestión por competencias para su personal; y el 17% manifiesta que si conoce la existencia del modelo en mención

b) Interpretación.- No existe un adecuado sistema de comunicación por lo que desconoce los beneficios de un modelo de gestión por competencias.

Pregunta 2- ¿Conoce usted si el modelo de gestión por competencias, contó con la participación de todo el personal involucrado?

Cuadro No. 4.2.

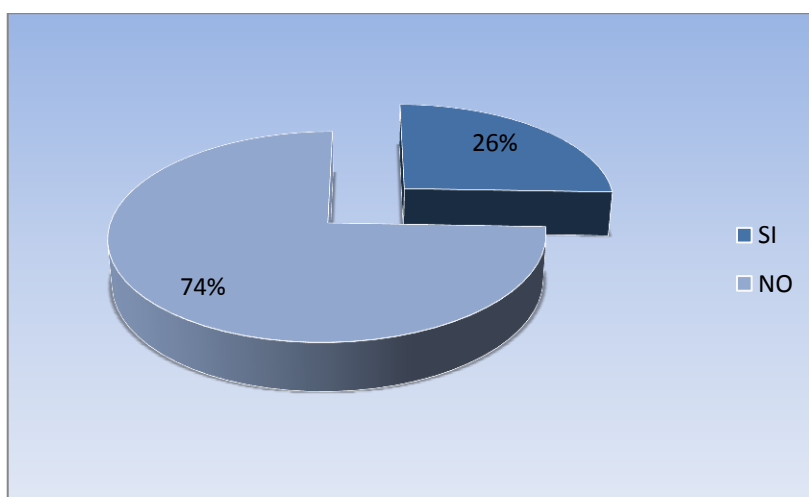
Participación de todo el personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	23	26
No	67	74
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.2.PARTICIPACION DEL PERSONAL



Fuente: Cuadro No. 4.2.

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Analisis.-El 74% manifestó no conocer si el modelo de gestión por competencias, contó con la participación de todo el personal involucrado, mientras que el 26% restante mencionó conocer sobre el tema.

b) Interpretación.- La mayor parte del personal no conoce si ha existido la participación para la implementación de un modelo de gestión por competencias.

Pregunta 3.- ¿Usted ha podido evidenciar de mejora con la aplicación del modelo de gestión por competencias que posee el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román?

Cuadro No. 4.3.

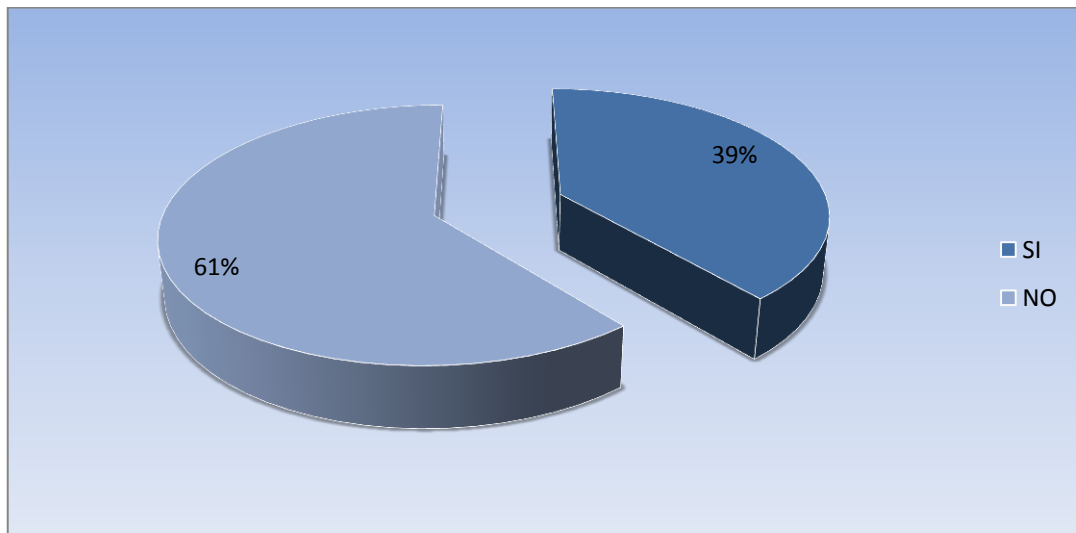
Evidenciar signos de mejora

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	35	39
No	55	61
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

GráficoNo. 4.3 Evidenciar signos de mejora



Fuente: Cuadro No. 4.3.

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 39% manifestó que si ha podido evidenciar signos de cumplimiento y/o avances del modelo de gestión por competencias, mientras que el 61% que mencionó no se evidencia mejoras.

b) Interpretación: Considerando que existe una evidencia mejora la misma se irá notando con el transcurso del tiempo

Pregunta 4- ¿Existe en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez una unidad que se encargue la aplicación del modelo de gestión por competencias de su personal?

Cuadro No. 4.4

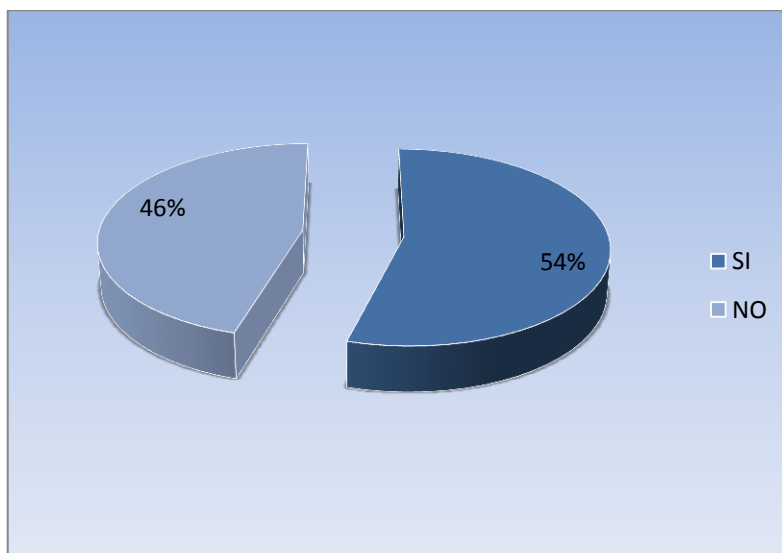
Unidad para aplicación del modelo de gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	49	54
No	41	46
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

GráficoNo. 4.4.Unidad para la aplicación del modelo de gestión



Fuente: Cuadro No. 4.4

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 54% manifestó que si existe en el HPAVR una unidad que se encargue de la aplicación del modelo de gestión por competencias de su personal, el 46% mencionó que no existe la unidad

b) Interpretación.- La existencia de una unidad que se encargue para la aplicación del modelo de gestión basado en competencias permite que se de seguimiento eficaz al dicho proceso.

Pregunta 5.-¿Se ha evaluado su desempeño laboral?

Cuadro No. 4.5.

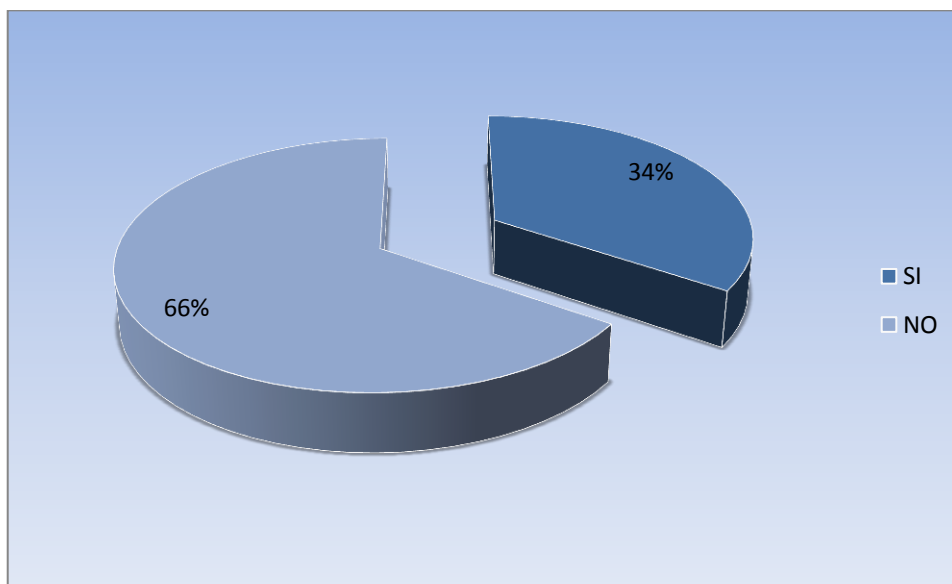
Evaluación del desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	31	34,44
No	59	65,56
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

GráficoNo. 4.5. Evaluación del desempeño



Fuente: Cuadro No. 4.5.

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) **Análisis.-** El 66% mencionó que no ha sido evaluado el desempeño laboral mientras que el 34% restante contestó de manera afirmativa a la pregunta.

b) **Interpretación:** En base a los resultados obtenidos se observa la necesidad de proporcionar de efectuar un procedimiento adecuado de evaluación del desempeño a todo el personal.

Pregunta 6.- ¿Cómo calificaría usted a los entrenamientos que ha recibido para desarrollar sus competencias?

Cuadro No. 4.6.

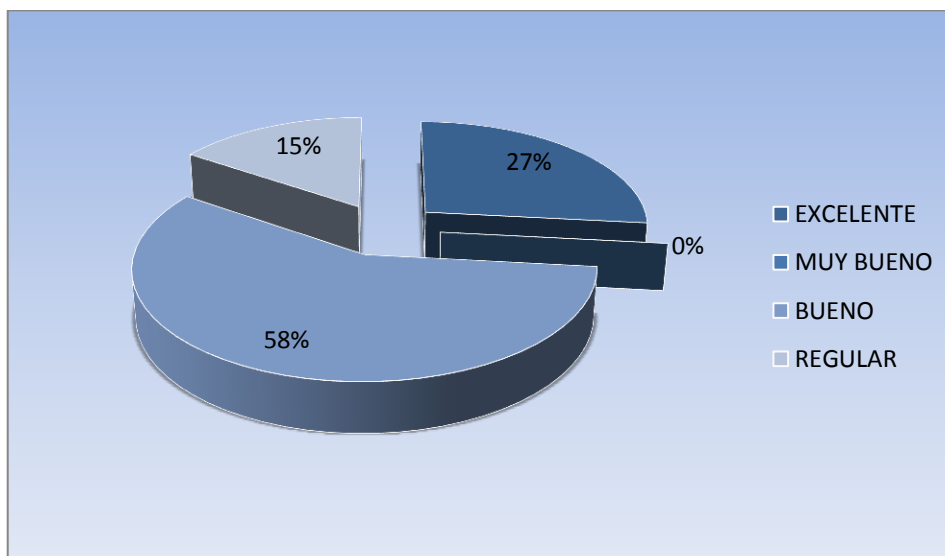
Calificación a los entrenamientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	24	26,67
Muy bueno	0	0,00
Bueno	52	57,78
Regular	14	15,56
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.6 Calificación del entrenamiento



Fuente: Cuadro No. 4.6.

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 58% de los encuestados han calificado bueno a los entrenamientos que ha recibido para desarrollar sus competencias, mientras el 27% los ha calificado como excelente, solo el 15% los determina como regular; se puede evaluar que los pocos entrenamientos que han existido no cuentan con la aceptación del personal que ha sido invitado.

b) Interpretación: De los encuestados los que han tenido la oportunidad de participar en eventos de entrenamientos han sido positivos lo cual permitirá observar mejoras.

Pregunta 7.- ¿Considera usted que la evaluación del desempeño contribuye a mejorar el clima organizacional?

Cuadro No. 4.7.

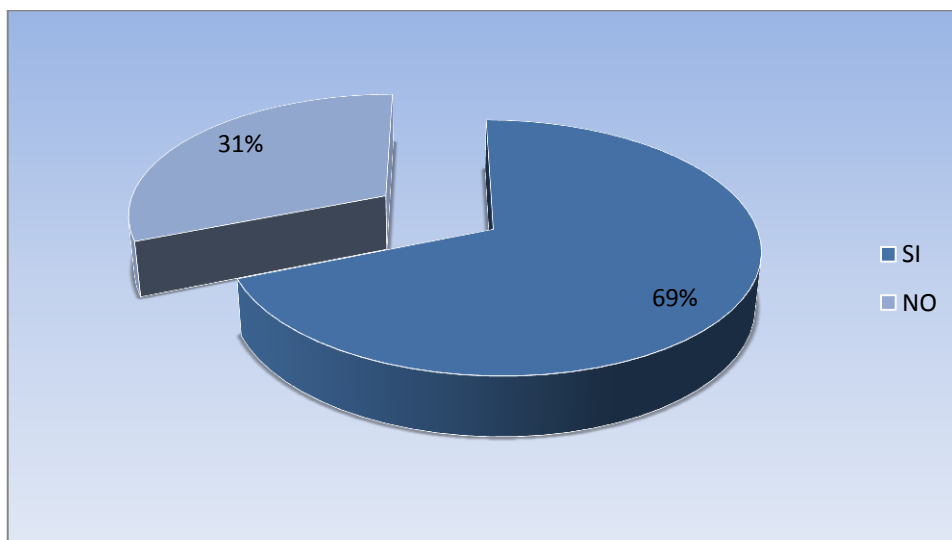
La evaluación del desempeño mejora el clima organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	62	68,89
No	28	31,11
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.7. La evaluación del desempeño mejora el clima organizacional



Fuente: Cuadro No. 4.7.

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 69% mencionó que la evaluación del desempeño si mejora el clima organizacional, mientras que el 31% indica que no lo hace.

b) Interpretación.- Por los resultados obtenidos se hace necesario comunicar los beneficios que se logran la evaluación del desempeño

Pregunta 8.- ¿Señale tres competencias de su puesto de trabajo, que usted conozca debe desarrollar?

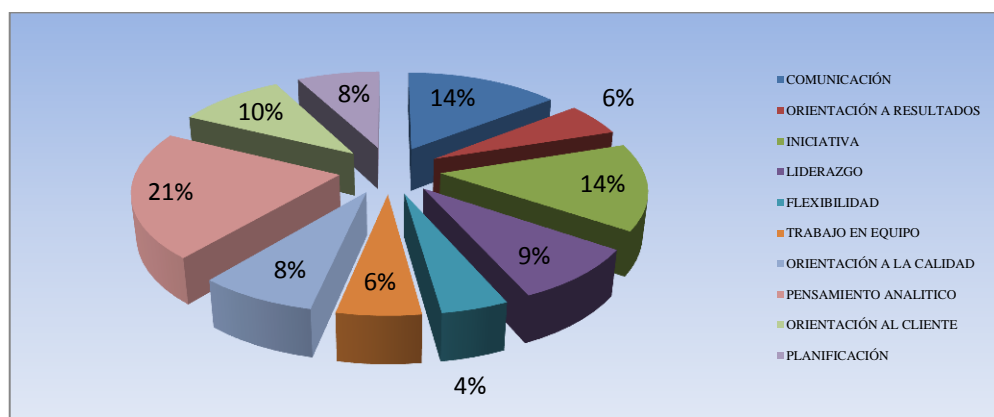
**Cuadro No. 4.8.
Competencias a desarrollar**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Comunicación	13	14,44
Orientación a resultados	5	5,56
Iniciativa	13	14,44
Liderazgo	8	8,89
Flexibilidad	4	4,44
Trabajo en equipo	5	5,56
Orientación a la calidad	7	7,78
Pensamiento analítico	19	21,11
Orientación al cliente	9	10,00
Planificación	7	7,78
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.8. Competencias de desarrollar



Fuente: Cuadro 4.8.

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- Los encuestados mencionan que conocen las siguientes competencias que deben desarrollar en su actual puesto de trabajo: el 21% pensamiento analítico, el 15% orientación al cliente, el 6% orientación a resultados, el 8% orientación a la calidad, el 6% trabajo en equipo, el 14% iniciativa, el 9% liderazgo, el 14% comunicación, el 8% planificación y el 4% flexibilidad.

b) Interpretación: Se hace primordial enfocarse a desarrollar el pensamiento analítico que permita un desenvolvimiento pleno de las actividades.

Pregunta 9.- ¿A su parecer el plan de desarrollo debería contemplar competencias relacionadas con?

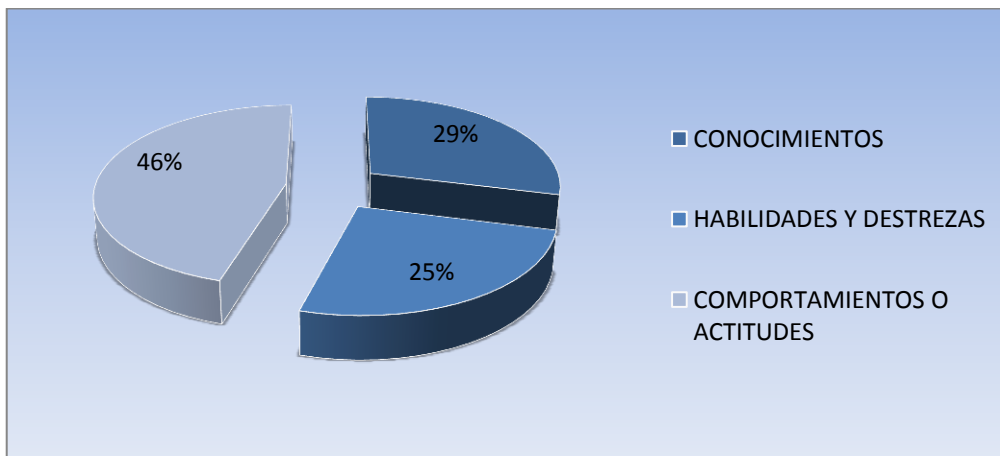
Cuadro No. 4.9. Competencias relacionadas con

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Conocimientos	26	28,89
Habilidades y destrezas	23	25,56
Comportamientos o actitudes	41	45,56
TOTAL	90	100

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.9 Competencias relacionadas con



Fuente: Cuadro No. 4.9

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 25% de los encuestados mencionan que el modelo de gestión por competencias debería contemplar competencias relacionadas con habilidades y destrezas, el 46% desearía que fueran relacionadas con comportamientos o actitudes, mientras que el 29% quisiera que se relacionen con conocimientos.

b) Interpretación: Sin duda es importante mejorar el clima organizacional enfocándose al comportamiento y actitudes, los mismos contribuyan al logro de objetivos institucionales y por ende a brindar un servicio de excelencia al usuario.

Pregunta 10.- A su criterio para el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román diseñar e implementar modelo de gestión por competencias para su personal:

Cuadro No: 4.10

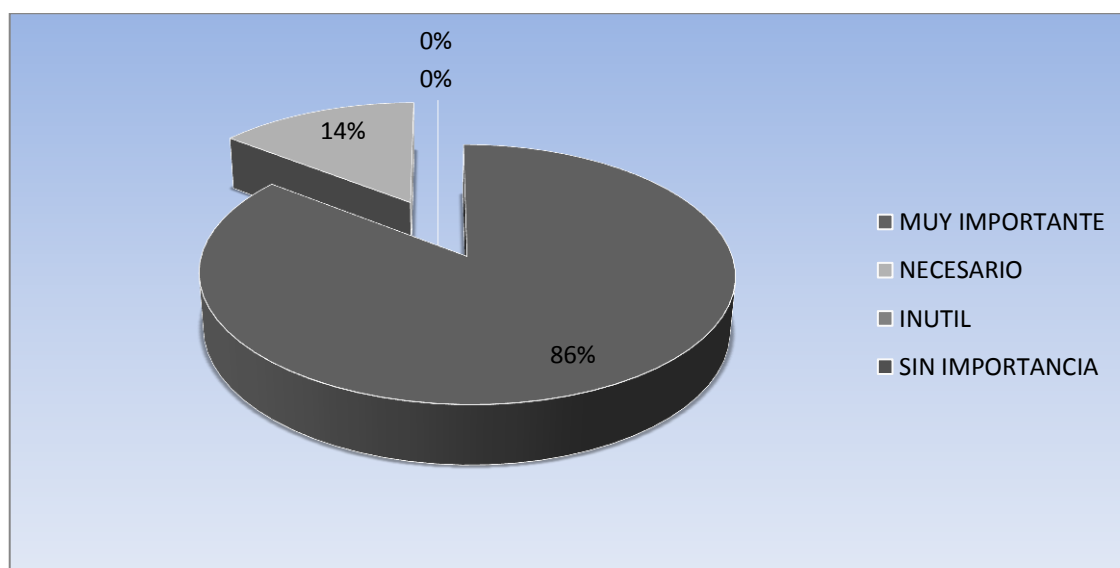
Implementación del modelo de gestión por competencias

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy importante	77	85,56
Necesario	13	14,44
Inútil	0	0,00
Sin importancia	0	0,00
TOTAL	90	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.10 Importancia de implementación de un modelo de gestión por competencias



Fuente: Cuadro No. 4.10

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 86% de los encuestados consideran muy importante para Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para su personal, mientras el restante 14% lo considera necesario.

b) Interpretación: Actitud positiva y que no exista resistencia al cambio es favorable para la institución, pues así existe la colaboración del personal por mejorar la institución es cuanto a su administración y por ende generar una buena imagen institucional

4.1.2 Resultados de la encuesta aplicada a usuarios del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted el servicio brindado por el personal con la aplicación de un modelo de gestión de esta institución?

Cuadro No. 4.11

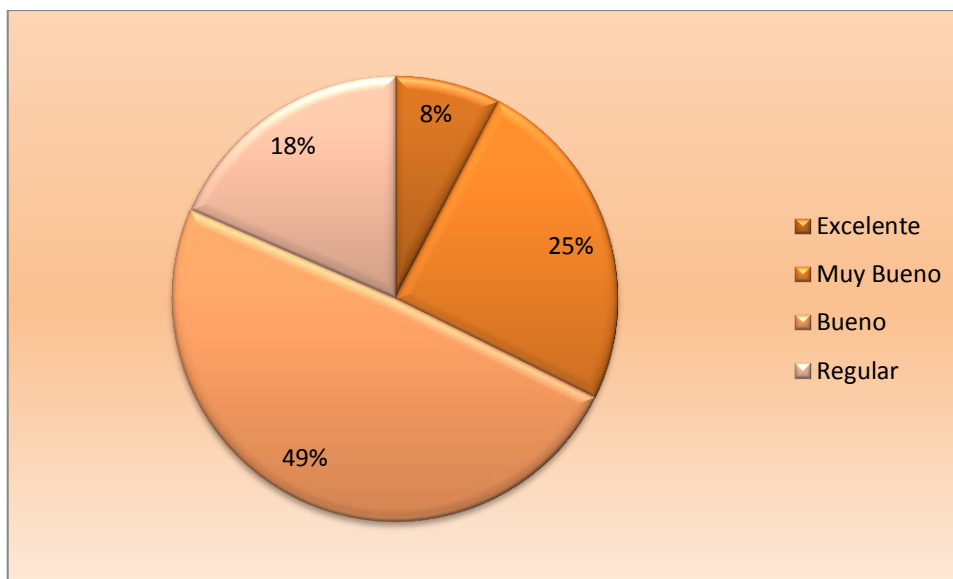
Calidad en el servicio con un modelo de gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	5	7,69
Muy bueno	16	24,62
Bueno	32	49,23
Regular	12	18,46
TOTAL	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.11 Calidad en el servicio con un modelo de gestión



Fuente: Cuadro No. 4.11

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- De los encuestados el 49% opinan que la calidad en el servicio con un modelo de gestión es buena, el 25% muy buena, el 18% regular y tan solo el 8% que es excelente.

b) Interpretación: Los usuarios tienen una apreciación positiva del servicio que presta la institución.

Pregunta 2.- ¿En el área de ventanilla (caja) el servicio es?

Cuadro No. 4.12

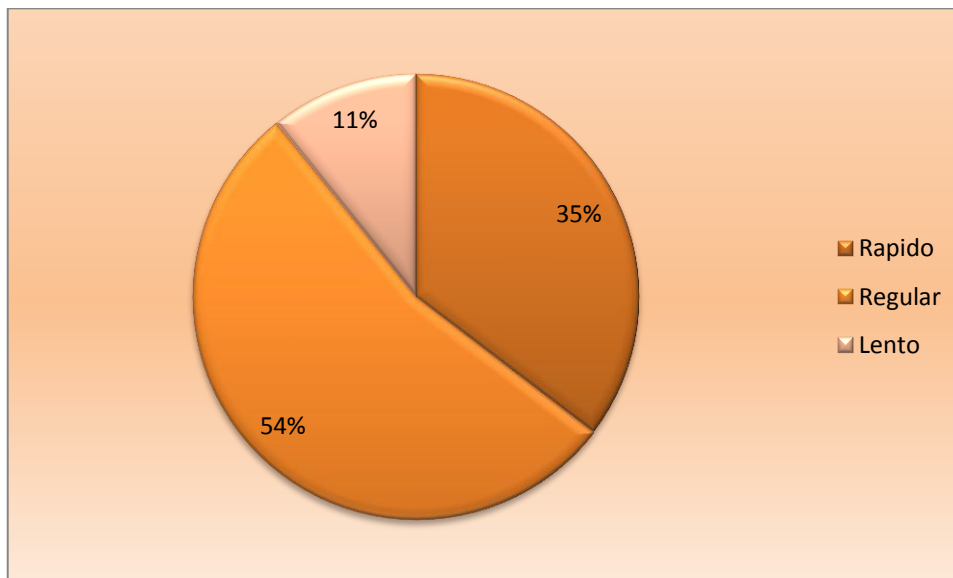
Velocidad en el servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Rápido	23	35,38
Regular	35	53,85
Lento	7	10,77
TOTAL	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.12 Velocidad en el servicio



Fuente: Cuadro No. 4.12

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- En la presente interrogante el 54% de los encuestados mencionan que la velocidad en el servicio y atención es regular, el 35% es rápido, y el 11% lento

b) Interpretación: Prestar atención a lo referente a la rapidez con la que se entrega el servicio, lo cual puede ser a través de mejorar y analizar los procesos administrativos para hacerlo más eficiente.

Pregunta 3.- ¿El Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román cubre con sus necesidades?

Cuadro No. 4.13

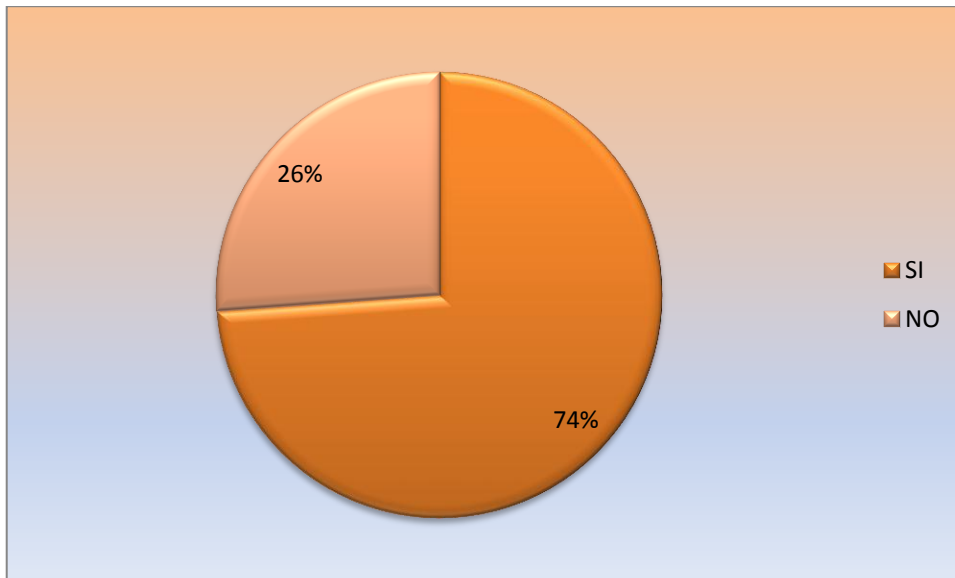
Cubrimiento de necesidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	48	73,85
No	17	26,15
TOTAL	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.13 Cubrimiento de resultados



Fuente: Cuadro No. 4.13

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 74 % de los encuestados concuerdan que en el HPAVR no cubre sus necesidades, y el 26% que si

b) Interpretación: Se evidencia que aún no se cubre eficientemente con las necesidades de los usuarios.

Pregunta 4.- Cómo es la comunicación entre usted y el equipo del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román?

Cuadro No. 4.14

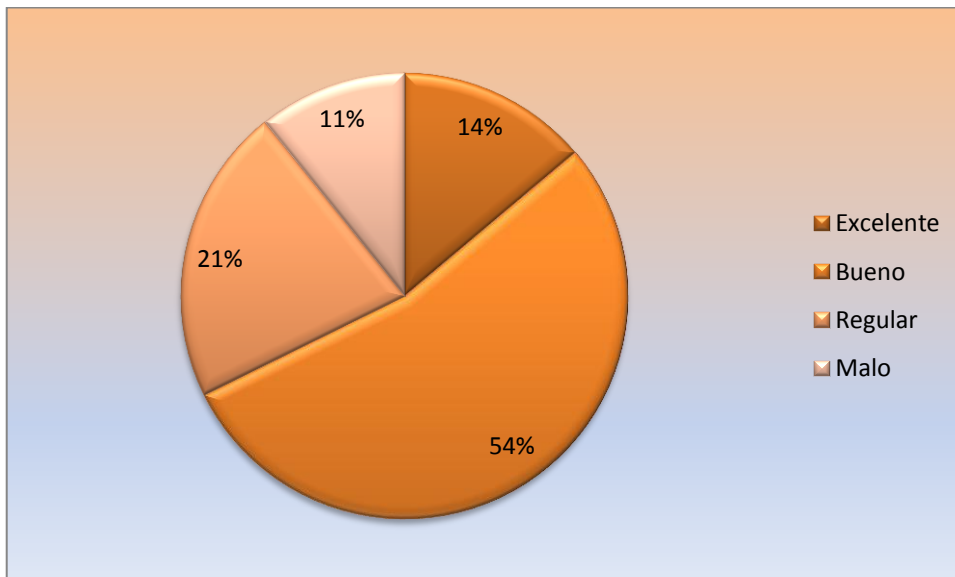
Comunicación con el equipo del HPAVR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	9	13,85
Bueno	35	53,85
Regular	14	21,54
Malo	7	10,77
TOTAL	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.14 Comunicación con el equipo del HPVR



Fuente: Cuadro No. 4.14

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- El 54% de los encuestados consideran que existe una comunicación buena, el 21% que es regular; el 14% que es excelente, y el 11 % mala.

b) Interpretación: Se considera que existe una comunicación adecuada con los usuarios es importante pues así se conocer las expectativas y necesidades de los mismos, y así fortalecer a la institución

Pregunta 5. ¿Sabe usted a quien recurrir para solicitar información no disponible?

Cuadro No. 4.15

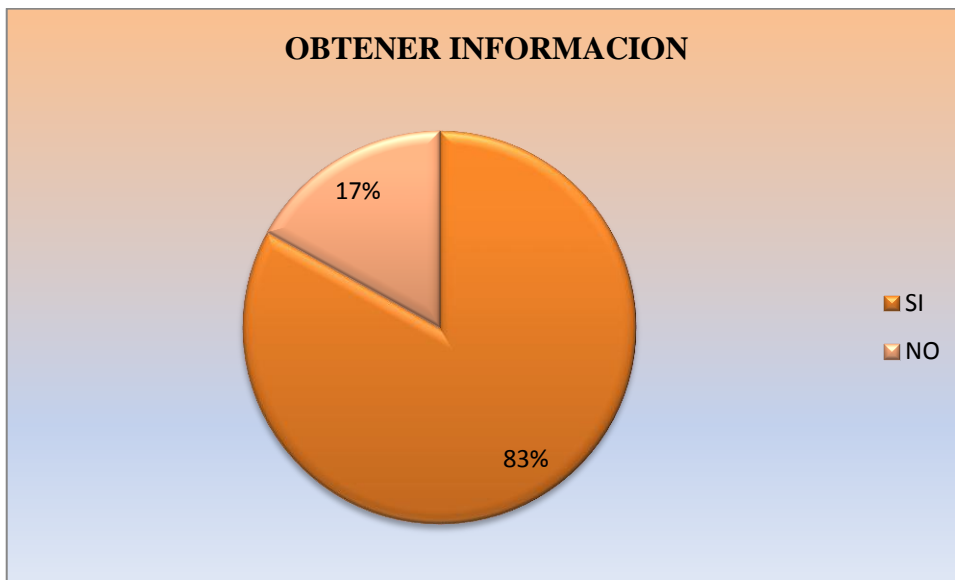
Obtener Información

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	54	83,08
No	11	16,92
TOTAL	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.15 Obtener información



Fuente: Cuadro No. 4.15

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- En la presente interrogante el 83% de los usuarios saben a dónde acudir para obtener información, mientras que el 17% no lo sabe.

b) Interpretación: Existe una adecuada fluidez de información al momento de solicitar los servicios de la institución.

Pregunta 6.- ¿Sus solicitudes de información o atención han sido atendidas de manera eficiente?

Cuadro No. 4.16

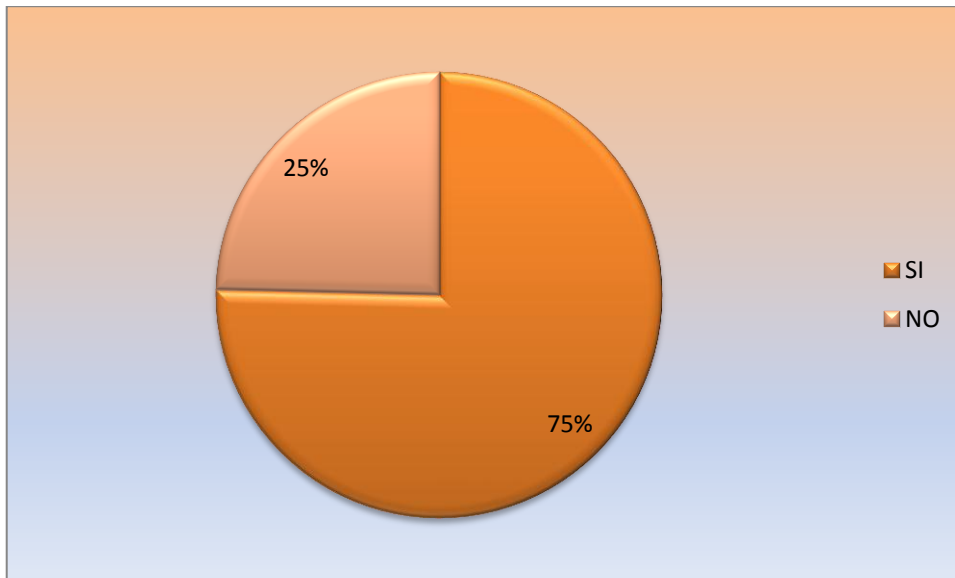
Atención eficiente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	49	75,38
No	16	24,62
TOTAL	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Gráfico No. 4.16 Atención eficiente



Fuente: Cuadro No. 4.16

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

a) Análisis.- Los encuestados en un 75% opinan que han recibido una atención eficiente, mientras el 25% que no

b) Interpretación: Existe una buena apreciación sobre la atención recibida, no obstante debe existir el compromiso de todos quienes forman parte de la institución para seguir mejorando día a día.

4.1.3. Resumen de resultados del Antes y Después de la Aplicación del Modelo en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

4.1.3.1 Resumen de resultados de las encuestas aplicadas al personal del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román antes de la aplicación del modelo

Cuadro No. 4.17. Resumen de resultados ANTES de la aplicación del modelo

No.	Preguntas	Indicadores					
		SI	NO	excelente	muy bueno	bueno	regular
1	Conocimiento sobre el modelo de gestión	5	85				
2	Participación e todo el personal	12	78				
3	evidenciar signos de mejora	23	67				
4	Unidad para la aplicación del modelo de gestión	12	78				
5	Evaluación del desempeño	28	62				
6	Calificación a los entrenamientos			5	3	12	70
7	La evaluación del desempeño mejora el clima organizacional	43	47				

Fuente: Encuestas aplicadas al personal Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Cuadro No. 4.18. Resumen de resultados DESPUÉS de la aplicación del modelo

No.	Preguntas	Indicadores					
		SI	NO	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
1	conocimiento sobre el modelo de gestión	15	75				
2	participación e todo el personal	23	67				
3	evidenciar signos de mejora	35	55				
4	Unidad para la aplicación del modelo de gestión	49	41				
5	Evaluación del desempeño	31	59				
6	Calificación a los entrenamientos			24	0	52	14
7	La evaluación del desempeño mejora el clima organizacional	62	28				

Fuente: Encuestas aplicadas al personal Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

4.1.3.1 Resumen de resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román antes de la aplicación del modelo

Cuadro No. 4.19. Resumen de resultados ANTES de la aplicación del modelo

No.	Indicadores Preguntas						
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Si	No
1	Calidad del servicio	2	11	21	31		
2	cubre las necesidades					21	44
3	Comunicación con el equipo del Hospital	3	22	15	25		
4	Obtener información					16	49
5	Atención eficiente					20	45

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Cuadro No. 4.20. Resumen de resultados DESPUÉS de la aplicación del modelo

No.	Indicadores Preguntas						
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Si	No
1	Calidad del servicio	5	16	32	12		
2	cubre las necesidades					48	17
3	Comunicación con el equipo del Hospital	9	35	14	7		
4	Obtener información					54	11
5	Atención eficiente					49	16

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

4.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.2.1. Comprobación de la hipótesis específica 1

La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Romàn”, aportará significativamente al clima organizacional.

Modelo Lógico

Ho: La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Romàn”, NO aporta significativamente al clima organizacional.

Ha: La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Romàn”, aporta significativamente al clima organizacional.

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - [E])^2}{E}$$

En donde:

\sum = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

a) Combinación de frecuencias

Cuadro No. 4.21 Frecuencias observadas

Indicadores Variables	ANTES		DESPUÉS		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
Evaluación del desempeño	28	62	31	59	180
Mejora clima organizacional	43	47	62	28	180
TOTAL	71	109	93	87	360

FUENTE: Cuadros No. 4.17 Y 4.18

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

b) Cálculo de las frecuencias esperadas

$$Fe = \frac{\text{Total o marginal de renglón} (\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

$$fe = \frac{(180)(71)}{360}$$

$$fe = 25.5$$

Cuadro No. 4.22 Frecuencias esperadas

Indicadores Variables	ANTES		DESPUÉS		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
Evaluación del desempeño	22,5	67,5	46,5	43,5	180
Mejora clima organizacional	22,5	67,5	46,5	43,5	180
TOTAL	45	135	93	87	360

FUENTE: Cuadros No.4.21

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(4-1)$$

$$Gl = (1)(3)$$

$$Gl = 3$$

Dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que $Gl = 3$; y el nivel de significación $\alpha = 0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 7,81; por lo tanto:

Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

Cuadro No. 4.23 CHI²

O	E	O-E	O-E ²	O-E ² /E
28	22,5	5,5	30,25	1,34
43	22,5	20,5	420,25	18,68
62	67,5	-5,5	30,25	0,45
47	67,5	-20,5	420,25	6,23
31	46,5	-15,5	240,25	5,17
62	46,5	15,5	240,25	5,17
59	43,5	15,5	240,25	5,52
28	43,5	-15,5	240,25	5,52
360	360			48,08

FUENTE: Cuadro 4.21 y 4.22

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

Decisión

El valor $X_1 = 48.08$ mayor a $X_2 = 7.81$ y de acuerdo a lo establecido **se acepta** la hipótesis alterna, es decir que La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, SI aportará significativamente al clima organizacional.

4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 2

El procedimiento de evaluación del desempeño contribuirá a la gestión del talento humano de la institución

Modelo Lógico

H₀: El procedimiento de evaluación del desempeño NO contribuirá a la gestión del talento humano de la institución

H_a: El procedimiento de evaluación del desempeño contribuye a la gestión del talento humano de la institución

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - [E])^2}{E}$$

En donde:

Σ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

a) Combinación de frecuencias

Cuadro No. 4.24 Frecuencias observadas

Indicadores Variables	ANTES		DESPUÉS		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
Modelo de gestión por competencias	23	67	35	55	180
Mejor la gestión del personal	12	78	49	41	180
TOTAL	35	145	84	96	360

FUENTE: Cuadros No. 4.17 y 4.18

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

b) Cálculo de las frecuencias esperadas

Total o marginal de renglón) (Total o marginal de columna)

$$Fe = \frac{\text{Total o marginal de renglón} \times \text{Total o marginal de columna}}{N}$$

$$fe = \frac{(180)(35)}{360}$$

$$fe = 17.5$$

Cuadro No. 4.25 Frecuencias esperadas

Indicadores Variables	ANTES		DESPUÉS		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
Modelo de gestión por competencias	17,5	72,5	42	48	180
Mejor la gestión del personal	17,5	72,5	42	48	180
TOTAL	35	145	84	96	360

FUENTE: Cuadros No. 4.20

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(4-1)$$

$$Gl = (1)(3)$$

$$Gl = 3$$

Dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces se tiene que $Gl = 3$; y el nivel de significación $\alpha = 0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 7,81; por lo tanto:

Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

Cuadro No. 4.26 CHI²

O	E	O-E	O-E ²	O-E ² /E
23	17,5	5,5	30,25	1,73
12	17,5	-5,5	30,25	1,73
67	72,5	-5,5	30,25	0,42
78	72,5	5,5	30,25	0,42
35	42	-7	49	1,17
49	42	7	49	1,17
55	48	7	49	1,02
41	48	-7	49	1,02
360	360			8,67

FUENTE: Cuadro 4.24 y 4.25

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

Decisión

El valor $X_1 = 8,67$ mayor a $X_2 = 7,81$ y de acuerdo a lo establecido se **acepta** la hipótesis alterna, es decir que el procedimiento de evaluación del desempeño contribuye a la gestión del talento humano de la institución

4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 3

Un adecuado modelo de gestión basado en competencias ayudara al fortalecimiento institucional y por ende la mejora del servicio

Modelo Lógico

Ho: Un adecuado modelo de gestión basado en competencias NO ayuda al fortalecimiento institucional y por ende la mejora del servicio

Ha: Un adecuado modelo de gestión basado en competencias ayuda al fortalecimiento institucional y por ende la mejora del servicio

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - [E])^2}{E}$$

En donde:

\sum = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

a) Combinación de frecuencias

Cuadro No. 4.27 Frecuencias observadas

Indicadores Variables	ANTES				DESPUÉS				TOTAL
	Exc.	Muy bueno	Bueno	Regular	Exc.	Muy bueno	Bueno	Regular	
Calidad de servicios	2	11	21	31	5	16	32	12	130
Comunicación	3	22	15	25	9	35	14	7	130
TOTAL	5	33	36	56	14	51	46	19	260

FUENTE: CuadroNo. 4.19.

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

b) Cálculo de las frecuencias esperadas*Total o marginal de renglón) (Total o marginal de columna)*

$$Fe = \frac{\text{Total o marginal de renglón} \times \text{Total o marginal de columna}}{N}$$

$$fe = \frac{(130)(5)}{260}$$

$$fe = 2,5$$

Cuadro No. 4.28 Frecuencias esperadas

Indicadores Variables	ANTES				DESPUÉS				TOTAL
	Exc.	Muy bueno	Bueno	Regular	Exc.	Muy bueno	Bueno	Regular	
Calidad de servicios	2,5	16,5	18	28	7	25,5	23	9,5	130
Comunicación	2,5	16,5	18	28	7	25,5	23	9,5	130
TOTAL	5	33	36	56	14	51	46	19	260

FUENTE: Cuadros No.4.27

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(8-1)$$

$$Gl = (1)(7)$$

$$Gl = 7$$

Dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que Gl= 7; y el nivel de significación $\alpha=0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 14,07; por lo tanto:

Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

Cuadro No. 4.25

O	E	O-E	O-E ²	O-E ² /E
2	2,5	-0,5	0,25	0,10
3	2,5	0,5	0,25	0,10
11	16,5	-5,5	30,25	1,83
22	16,5	5,5	30,25	1,83
21	18	3	9	0,50
15	18	-3	9	0,50
31	28	3	9	0,32
25	28	-3	9	0,32
5	7	-2	4	0,57
9	7	2	4	0,57
16	25,5	-9,5	90,25	3,54
35	25,5	9,5	92,25	3,62
32	23	9	81	3,52
14	23	-9	81	3,52
12	9,5	2,5	6,25	0,66
7	9,5	-2,5	6,25	0,66
260	260			22,17

FUENTE: Cuadro 4.23 y 4.24

ELABORADO POR: Janeth Calvopiña

Decisión

El valor $X_1 = 22,17$ mayor a $X_2 = 14,07$ y de acuerdo a lo establecido **se acepta** la hipótesis alterna, es decir que Un adecuado modelo de gestión basado en competencias ayuda al fortalecimiento institucional y por ende la mejora del servicio

Al comprobar las hipótesis específicas se comprueba la hipótesis general: La evaluación del desempeño incide significativamente en el rendimiento laboral de los empleados del el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Romàn.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La mayoría de los empleados que participaron en la encuesta consideran muy importante para el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román la aplicación de un modelo de gestión por competencias, por lo cual el personal de la institución también valora la utilidad de esta herramienta de trabajo en la compañía.
- El personal del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román mencionó en su gran mayoría que no ha sido evaluado su desempeño, evidenciando así que el personal no tiene claro las competencias con las que cuenta para el desarrollo de sus funciones.
- Contar con un modelo de gestión por competencias en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román, facilitó un mejor desempeño de las personas.
- La aplicación del modelo de gestión por competencias, debe ser constante y las acciones formativas deben estar correctamente distribuidas durante todo el año, para que cada persona desarrolle sus áreas de mejora cada mes y se evidenciar los resultados esperados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Dirección de Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román aprobar la implementación del estudio presentado en este documento y que el mismo se pueda gestionar de manera continua, así como se autorice el presupuesto respectivo para la realización del mencionado modelo
- Se recomienda que el área de Gestión del Talento efectúe la difusión del plan anual de desarrollo por competencias a todos los empleados de Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román lo que facilitará conseguir el compromiso y concientización de cada persona, para que ponga en práctica el plan propuesto.
- Se recomienda que la aplicación de un modelo de gestión por competencias, inicie una vez que cada colaborador reciba su feedback del perfil de competencias
- Es recomendable que en la aplicación de un modelo de gestión por competencias, esté alineado a la estrategia de la institución para que llegue a evidenciar el impacto, compuesto de acciones formativas que permitan desarrollar las competencias del personal que componen el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Gestión por Competencias. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión Por Competencias (Quinta ed.). Buenos Aires: Granica.
- Apipihuasco, J. (2006). Aterrice la planeacionestrategica personal. Pyme , 56.
- Avaro, D. (2004). La economía y su gestiomteoria y desarrollo. Conacyt , 28.
- Bernal, R. (2006). Las emociones y el rendimiento laboral. ProyeccionCapital .
- Camejo, A. (2008). Modelo de Gestion por Competencias y la Evaluación del desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos. Revista Interdisciplinaria Entelequia (8).
- Cegarra Sanchez , J. (2012). Los metodos de investigacion. Madrid: Editorial Diaz de Santos..
- Certo, S. (2004). ModenMangement. Boston: Ally&bacon.
- Chiavenato, I. (2005). Administracion de Recursos Humanos.Mexico.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
- Coello, J. (2005). Análisis de las Competencias requeridad por el personal administrativo. Venezuela: Universidad de Oriente.
- Corporacion de Ediciones Legales. (2010). Ley Organica del Servicio Publico. Quito.
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestion del Talento Humano y del Conocimiento (Primera edición ed.). Bogota: ECOE.
- De Cenzo, D., &Robbins, P. (2004). Human Resource Management. Nueva York: Wiley&Sons.
- Gonzalez Ariza, A. L. (2006). Métodos de Compensación basado en Competencias. Barranquilla, Colombia: Uninorte.
- Ornelas, K. (2006). Los recursos de la mente sustituye a los recursos humanos. Capital Humano
- Reinhard, M. (2000). El trabajo de factor humano. Barcelona: Galaxi Gutenberg.
- Wayne Mondy, R., &Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos (Novena ed.). México: Prentice Hall.
- Werther, W. B., &Heith, D. (2005). Administracion de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hills.

WEB GRAFÍA

- Campus. (Septiembre de 2007). Conceptos de organizacion. Recuperado el 22 de Julio de 2013, de <http://www.campus.fr.unju.edu.ar/>
- Eliseo, R. (30 de Junio de 2009). Tecnicas de investigacion de campo. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- Garcia, M. (2005). Gestión por Competencias. Recuperado el 25 de Junio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com>
- OIT. (2004). Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, educacion, formacion y aprendizaje permanente. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de <http://www.ilo.org/iolex/cgilex>

ANEXOS

ANEXO NO. 1



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA EN RECURSOS
HUMANOS POR COMPETENCIAS**

Anteproyecto de investigación

Previo a la obtención del grado de magíster en Administración mención en Gerencia en
Recursos Humanos por Competencias

TITULO

**EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO
“ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN” PROPUESTA ALTERNATIVA**

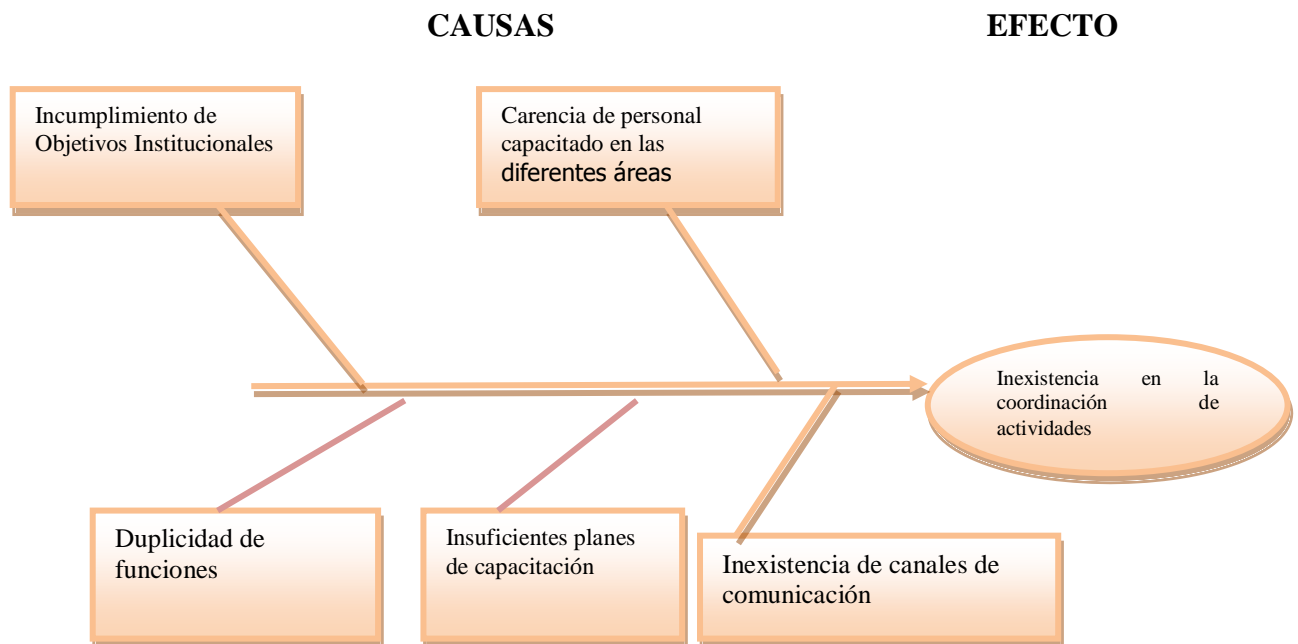
AUTORA: JANETH CALVOPIÑA

TUTOR.

Riobamba - Ecuador

2012

2.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA



Fuente: Investigación Directa

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

2.2.1 Relación Causa – Efecto

En el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” no se ha llevado a cabo una evaluación de los trabajadores con anterioridad por lo que no se ha podido conocer el desempeño que tienen cada uno de ellos en su puesto de trabajo, por tal razón las funciones han sido definidos y difundidas de manera subjetiva y sin fundamento ni base legal basado en un estudio de evaluación del desempeño.

La importancia que tiene la evaluación del desempeño de los trabajadores de Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña cada individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en la institución.

Los principales beneficiarios serán los trabajadores de la institución ya que este trabajo permitirá establecer equidad salarial y se sentirán motivados a realizar sus tareas ya que

se puede medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los trabajadores.

Los habitantes de la ciudad de Riobamba se verán beneficiados al momento de recibir un mejor servicio por parte de los trabajadores del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román

Teniendo en consideración que en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” la gestión de Recursos Humanos, son ejecutadas de acuerdo a las necesidades presentadas, es por eso que se vio la necesidad de proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias, que rija la gestión de personal dentro del Hospital, el mismo que permita desarrollar misión, objetivos, funciones, procesos, estructura, debido a que se ha encontrado la necesidad de normalizar y reglamentar parámetros referentes a manejo del personal.

Es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se ha propuesto la institución anteriormente.

El Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” tiene el interés de definir que la gestión que realizará el Departamento de RRHH dentro de la institución y que esta sea la más correcta y óptima en la alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del talento humano, ya que son vitales para el buen funcionamiento de la fuerza de trabajo en una organización y por ende para brindar un servicio eficiente a los clientes.

Considerando que en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román objeto del presente estudio la problemática presentada es la inexistencia de funciones definidas del personal, así como también la falta de difusión de las mismas, lo cual conlleva a que no se distinga la necesidad de personal en las diferentes áreas tanto administrativa como operativa del mismo, esta problemática sin lugar a duda es la causa para que el usuario externo no se encuentre satisfecho con el servicio ofrecido por la institución, lo cual va en desmedro de la imagen institucional

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incidirá la evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” la Ciudad de Riobamba, para mejorar el desempeño del personal y lograr la satisfacción del cliente?

2.4. PROBLEMAS DERIVADOS

- ¿Se han alcanzado los objetivos institucionales?
- ¿Se ha producido duplicidad de funciones entre empleados y trabajadores del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román
- ¿Existe insatisfacción del cliente externo por los servicios ofrecidos por el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román?
- ¿La propuesta estará encaminada a lograr satisfacción de las necesidades de los usuarios?
- ¿Existe el compromiso del personal para implementar este tipo de proyectos?

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo ha sido desarrollado con el objeto de aplicar la teoría y conceptos relacionados con el reclutamiento, selección de personal, inducción, evaluación del desempeño, entrenamiento, desarrollo en una realidad denominada Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” de la ciudad de Riobamba.

En este sentido se puede observar la importancia de tocar los conocimientos que deben ser actualizados en el tiempo, como herramienta que nos permita mejorar la gestión del talento humano.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, se acude al empleo de la metodología por competencias que radica en su identificación de acuerdo a las actividades que se desarrolla en cada puesto.

La relevancia del método utilizado se argumenta en los beneficios que se obtienen al conseguir que las personas quienes laboran sientan que el esfuerzo realizado en su trabajo es reconocido.

Es por ello que se ha se importante la propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias como una alternativa idónea en la toma de decisiones para mejorar la productividad en el servicio, mantener un clima positivo en las relaciones con los colaboradores, es decir que con la presente propuesta el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez logre un trabajo coordinado en equipo para el cumplimiento de objetivos previstos, dando lugar a un servicio eficiente tanto al cliente interno como al cliente externo, a su vez esto proporcionara a la institución una herramienta para hacerle competitiva en relación con otras del mismo índole.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Demostrar que la evaluación del Talento Humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, con el fin de optimizar el desempeño del personal y alcanzar los objetivos de la institución.

4.2. Específicos

- Describir los fundamentos teóricos – científicos de la administración del talento humano que permitirán diseñar un modelo de gestión del talento humano para Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”
- Evaluar la situación actual del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”?
- Diseñar un modelo de gestión del talento humano para Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente estudio, se ha tomado como referencia la revisión y análisis del material bibliográfico existente en varias universidades a nivel nacional en general que cuentan con facultades o carreras relacionadas tales como Escuela Superior Politécnica del Ejército, Universidad Técnica Equinoccial, de los cuales se ha tomado el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con este estudio; lo que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación:

- a) Edison Veintimilla (ESPE 2008), lleva por título Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para la empresa BYCASE , de la ciudad de Latacunga

El cual tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias, para una administración efectiva del talento humano

- b) Karina Chavez, (UTE 208), tesis titulada: Diseño De Sistemas Organizacionales del Recurso Humano de Automotores y Anexos del Ecuador

Tiene como objetivo crear un sistema organizacional donde se desarrolle y defina toda la gestión del departamento de recursos humanos de AYASA S.A. enfocados a los subsistema de clasificación de puestos, reclutamiento, evaluación del desempeño.

Se puede concluir que el presente trabajo servirá como una herramienta administrativa en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román y considerando que la misma no ha sido aplicada en la institución la hace adecuada y original

5.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1.1. Organizaciones

Las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de la de antaño y, posiblemente, mañana y el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores. No hay dos organizaciones iguales, pues siempre diferirán en tamaño y estructuras organizacionales. Las organizaciones varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos. Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias, de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos.

Goldhaber define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Según lo mencionado por Bartoli las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone”. Es decir, que las relaciones que se generan en una organización “X” son características propias y que estas no se encuentran en los entes que la componen. Por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos, existe una relación o vínculo entre ellos, esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro.

Se ha precisado que las organizaciones son entes sociales integrados por dos o más individuos para alcanzar metas y objetivos teniendo como soporte las normas, procedimientos y métodos que las rigen. Siendo los seres humanos la esencia de las organizaciones es importante mencionar la posición de la teoría de las relaciones humanas en la organización.

Esta teoría nos propone que los miembros de la organización deciden qué funciones desempeñan y cómo hacerlos. Promueven el modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización (proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales) Es decir, cuanto más satisfecho se encuentra con su organización, más dispuestos están a trabajar por ella.

A pesar de que la teoría de las relaciones humanas propone el desarrollo del ser humano para el desenvolvimiento eficaz de las organizaciones.

5.1.2. EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La valoración del desempeño implica identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización. La identificación significa que hay que determinar qué áreas de trabajo tienen que analizar el directivo cuando trata de medir el rendimiento. La medición, punto central del sistema de valoración, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de valoración, la valoración tiene que ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o halaba a los trabajadores por su rendimiento.¹

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”.

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”

El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”

Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

¹Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Luis R. Gómez – Mejía. David B. Balkin. Robert L. Cardy. Pág. 244

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Se puede indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.²

La evaluación del desempeño es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Puchol, 2003). Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.

²CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Quinta Edición. Pág. 357.

- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.

5.1.3. Enfoques para la Administración de Recursos Humanos en las empresas

Es posible identificar cuatro modos de enfocar la ARH en las empresas: el tradicional, el funcional, el competitivo y el estratégico.

- Características del modo tradicional:

Existen gran número de empresas, en la actualidad, que disponen de departamentos de administración de personal de tipo tradicional, con énfasis sólo en actividades tales como: el cálculo periódico de nóminas, seguros sociales y el control de asistencia.

La denominación de la función de recursos humanos se suele corresponder con el nombre de administración de personal, con una visión muy tradicional basada sólo en el control del cumplimiento de reglas internas y de la legislación vigente y por lo general el gerente del área no participa en las decisiones importantes de la empresa, se puede resumir que en estas empresas, las características son:

- Planificación a corto plazo (inferior a un año).
- Las funciones administrativas más importantes son absorbidas por la administración general de la empresa sin la participación del gerente de personal.
- Personal de tipo administrativo, con alta carga técnica y pocas posibilidades de administrar.
- Énfasis en: conflictividad laboral, remuneración, presencia en el trabajo y seguridad social.

- Atención escasa de la estructura organizativa de la empresa.
- Empleo de índices directivos.
- Características del modo funcional

La denominación de la función como relaciones industriales y administración de personal ofrecen una visión generalizada de la función de recursos humanos, con una integración de algunas técnicas de Gestión de Recursos Humanos y la intención de pasar de una lógica de costos a una de recursos y una mayor implicación del gerente de la función en la toma de decisiones con poder consultivo en algunas materias, si bien su actuación está marcada por un control continuo sobre la actividad, en síntesis:

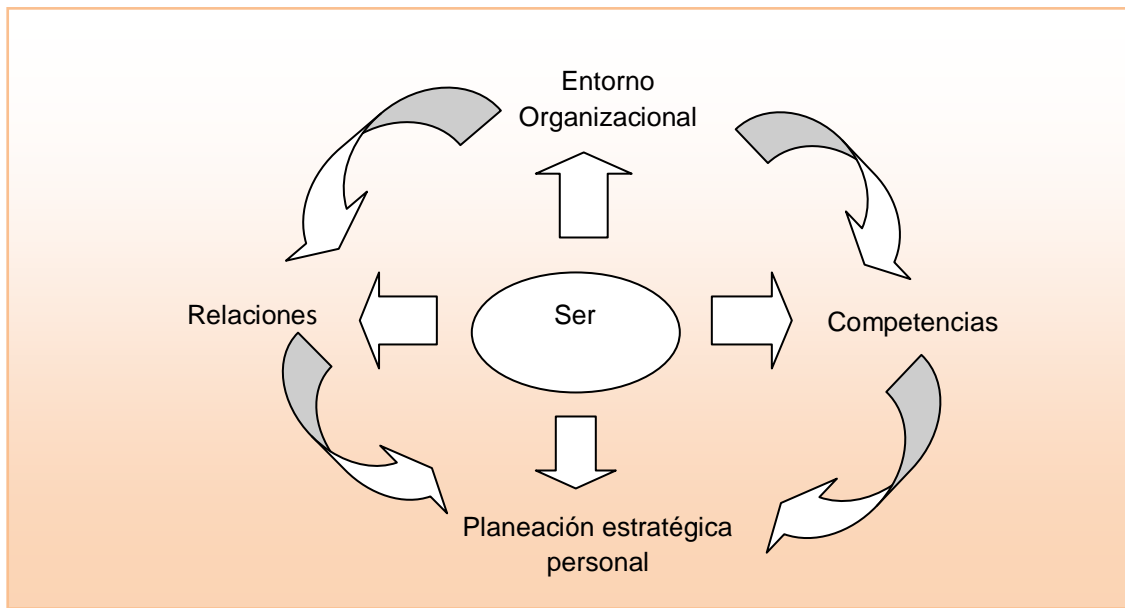
1. Implicación a nivel consultivo y decisión parcial del responsable de la función de RRHH en la toma de decisiones a nivel la empresa.
2. Enfoque equilibrado entre reducir costos y optimizar recursos.
3. Presencia de personal titulado con experiencia en el área de personal.
4. Aplicación de la dirección por objetivos solo a los niveles directivos de la empresa.
5. Atención escasa a la estructura organizativa de la empresa.
6. Análisis y valoración de puestos.
7. Diseño de planes de carrera para personal directivo.
8. Políticas de retribución y estímulo.

5.2. Modelo de Gestión del Talento Humano

Según lo mencionado por (Avaro, 2007) la globalización ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del personal hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores

Figura No. 1

Modelo de gestión del talento humano: El ser y el hacer



Fuente: www.gastec.disec.com

- **Entorno Organizacional**

Dentro de lo que en este modelo se denomina el entorno, factores como la cultura, el clima organizacional y un liderazgo compartido son factores fundamentales que determinan la viabilidad del modelo; puesto que solo con un clima de libertad, respeto a la diferencia y comunicación abierta se puede impulsar el desarrollo humano y organizacional.

A diferencia de hace muchos años donde el liderazgo solía asumirlo el más poderoso y el más fuerte, hoy bajo otras condiciones de vida, las personas no solo demandan al dirigente aptitud, sino también la aprobación de los dirigidos.

En la actualidad, señala Reinhard (2006), las organizaciones exigen que la responsabilidad se reparta en muchas personas, de ahí que si el líder aspira al éxito, tiene que basarse en la confianza de todos los involucrados y diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos, vislumbrando los factores que influirán en el futuro.

El estilo directivo debe orientarse al trabajo cooperativo y capacidad para motivar y donde las personas se identifiquen con los objetivos fijados y con la visión del ser humano subyacente. Identificación y confianza son irrenunciables en una gestión que, en lugar de regular cualquier paso mediante disposiciones, brinda libertad para innovar y valora la valentía para afrontar el riesgo.

- **El ser y el hacer**

En lo que respecta a la actuación del ser, es decir su hacer, se presentan tres vertientes: la primera tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente. La segunda está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores.

La tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder desarrollar una inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada.

- **Competencias**

Nuestra sociedad al igual que otras, está envuelta en un proceso de transformación no planificado que repercute en el trabajo, en la forma de relacionarnos y en el aprendizaje. El trabajador debe ser capaz de seleccionar información oportuna y convertirla en conocimiento.

Según el criterio de (Ornelas, 2006) hoy en día las organizaciones brindan apoyo para el aprendizaje a través de programas de mentores que facilitan el desarrollo de competencias, donde los sistemas de formación se adaptan a las necesidades individuales, contrario a los programas anteriores sobre lo genérico, se sugieren itinerarios individuales hacia el aprendizaje, abiertos e interconectados

- **Planeación estratégica personal**

Cuando se habla de planeación en el ámbito personal, al igual que en el ámbito organizacional debemos partir de la posibilidad de deshacernos de antiguos paradigmas o bien de renovarlos.

Apipihusco (2006) dice que dicha planeación puede ser solo una transformación relativa de las actividades actuales o bien una reestructuración total de los planes personales. Dice el autor que para llevarla a cabo se requiere tiempo para reflexionar en lo que somos, para analizar aquellos proyectos que hemos aplazado.

El segundo paso es el de observación externa. Se trata de redescubrir lo que en la actualidad se tiene y de qué manera es útil como punto de partida para la obtención de los planes, sueños y deseos identificados.

Finalmente la tercera etapa es de planificación estratégica de futuro, en esta se planean metas a corto, mediano y largo plazo, contemplando desde una visión sistémica la salud, la familia, las finanzas, los sueños y el área social o de relaciones interpersonales.

- **Relaciones**

Esta área es de gran relevancia por el impacto laboral que provoca, ya que tiene que ver con el manejo de las emociones, lo que Goleman acuñó como “Inteligencia emocional”, entendida como la capacidad de gestionar satisfactoriamente las relaciones con los demás, producto de una madurez emocional y un conocimiento de sí mismo mencionado por (Bernal, 2008).

La inteligencia emocional impulsa a la autoconciencia, el autocontrol, la empatía; de esa manera determina la forma como nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. La tríada formada por la autoconciencia, el autocontrol y la empatía convergen en la gestión de las relaciones, que se asienta en la autenticidad, es decir, en la acción que se haya estrictamente conectada con los sentimientos verdaderos y permite relacionarse de manera adecuada con las personas.

Es un mismo propósito de contribuir a la clarificación de un marco de actuación y descripción de un modelo en el cual la gestión del talento tengan algo que decir y hacer con respecto a los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones; sean éstas públicas, privadas, grandes, pequeñas y hasta su propia empresa.

A continuación se esboza en forma resumida, las dimensiones del modelo, dando cuenta, de una manera general y orientadora, los nueve (9) factores a considerar en el proceso de innovación:

1.- El contexto externo en el cual se identifican las oportunidades para nuevas ideas, nuevos productos o servicios. En el contexto de un proceso corporativo de innovación es uno de los primeros elementos a considerar. Su estudio es clave para el impacto en la organización.

2.- La estrategia como la diana de actuación estratégica contenga la innovación como norte. En virtud de los requerimientos de sus actores claves.

3.- La cultura organizacional que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación.

4.- Tecnología Organizativa, tomando en cuenta la actividad de investigación y desarrollo, así como los subprocesos de la gestión del capital humano.

5.- Arquitectura Organizacional e Innovación como la expresión de la estrategia y los procesos que mejor combinen los recursos y las competencias que aplaquen la innovación: Estructura organizativa, esquema de control, planificación de carrera y la estructura de cargos.

6.- La Gestión de la Innovación desde su creación, almacenamiento, depresión y aplicación tanto en los productos y servicios como en el mejoramiento del proceso.

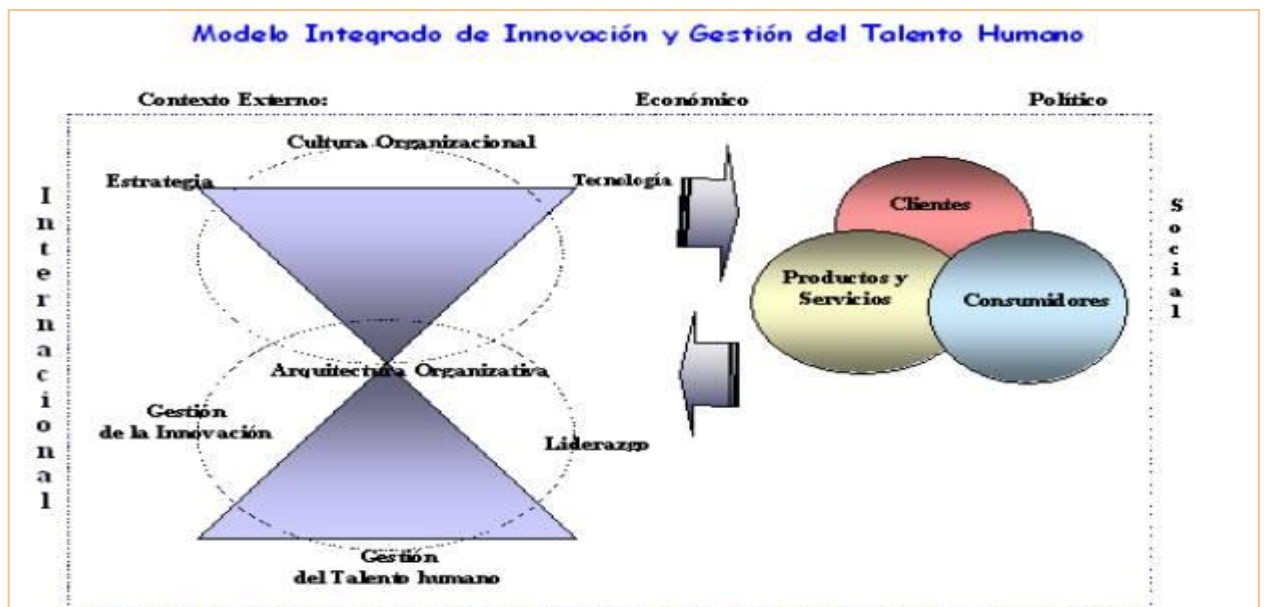
7.- El Liderazgo requerido para una organización basada en el aprendizaje o como la describió Peter Senge (1995) en su libro “la quinta disciplina”: la organización

inteligente.

8.- Gestión y Dirección del Talento Humano, el cual hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

9.- La dinámica relacional entre las dimensiones mencionadas; es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes y contribuidores a la innovación en las organizaciones. También implica la interacción de la organización con los organismos e instituciones que conforman el sistema nacional innovación del país, sus clientes, el estudio y la gestión de la inteligencia competitiva (mercado competitivo); los consumidores en general (innovación en marketing) y la información del ciclo de sus productos y servicios actuales (ya sea para mejorarlos o sustituirlos).

A continuación su representación gráfica:



Fuente: www.gestiopolis.com

6. HIPÓTESIS

6.1 HIPÓTESIS GENERAL

La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, permite lograr la gestión efectiva del talento humano alcanzado de esta manera satisfacción del cliente.

6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, aportará significativamente al clima organizacional.
- El procedimiento de evaluación del desempeño contribuirá a la gestión del talento humano de la institución.
- Un adecuado modelo de gestión basado en competencias ayudara al fortalecimiento institucional.

7. OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS

Hipótesis Específica 1.- La evaluación del talento humano en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, aportará significativamente al clima organizacional.

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO (INDEPENDIENTE)	La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento • Planes de mejora • Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Encuesta • Lectura critica • Información documental
CLIMA ORGANIZACIONAL CLIENTE (DEPENDIENTE)	El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Satisfacción del servicio • Estrategias internas 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado • Inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Hipótesis Específica 2.- El procedimiento de evaluación del desempeño contribuirá a la gestión del talento humano de la institución

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (INDEPENDIENTE)	Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona. Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes • Capacidades • Competencias • Efectividad • Eficiencia • Economía 	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Formulario EVAL-01 • Lectura crítica • Información documental
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (DEPENDIENTE)	Enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de acciones • Capacidades • Habilidades • Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado • Inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Hipótesis Específica 3.- Un adecuado modelo de gestión basado en competencias ayudara al fortalecimiento institucional

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS (INDEPENDIENTE)	La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Éxito • Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Encuesta • Lectura critica • Información documental
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (DEPENDIENTE)	Cualquier institución como organización de amplia trascendencia social e institución como conjunto de principios de orden básico que logra la satisfacción del usuario o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Trascendencia social • Principios 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado • Inadecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Observación directa

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. ENFOQUE

El marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación. En otras palabras, el fin esencial del marco metodológico es el que se sitúa a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que se emplearon así como el tipo y diseño de la investigación.

De acuerdo a lo que afirma Hurtado J.(2000: 75) "La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos".

8.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

8.2.1. Investigación de Campo

Camilo Velasquez (2008: Internet) la investigación de campo hace que la recolección de datos se conviertan en verificables y comprobables, ya que el investigador está comprobando datos, obtenidos en previa investigaciones, la investigación de campo implica cambio de expresiones, formas y estilos propio y adaptarse a nuevos métodos de trabajo que sean muy similares a los de el estudio, la investigación se incluye como uno mas de los investigados.

Es decir, ayudará a abordar un estudio totalmente detallado acerca del proyecto, interactuando de esta manera con el mismo para así poder concluir más eficazmente las causas, detalles y características del problema, tomando las experiencias ya obtenidas en espacio de trabajo y aplicarlas teóricamente para poder plantear una completa sustentación de causa, problema y desarrollo del mismo.

8.2.2. Investigación Bibliográfica - Documental

Es la revisión bibliográfica del tema para conocer el estado de la cuestión. La búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre un tema específico tiene un valor, pues evita la dispersión de publicaciones o permite la visión panorámica de un problema.

Este tipo de investigación como su nombre lo indica permitirá realizar un análisis teórico y conceptual, apoyándose en fuentes de carácter primario o secundario lo cual llevará a la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado.

8.3. POBLACIÓN

Según **Hernández, Fernández y Baptista (2010: Internet)** Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Considerando que dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población y si de esta se debe tomar una muestra, cuando se trata de seres vivos, en caso de objetos se debe establecer cuál será el objeto, evento o fenómeno a estudiar, es así que para el presente proyecto se aplicara los encuestas: la primera considerando la población del personal que labora en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román, mismo que son en un numero de 90 personas entre personal administrativo y operativo; y la segunda considerando la población de pacientes atendidos para lo cual se considera que al mes son 200 los pacientes esto según el registro con el que cuenta el hospital, de los cuales se tomara la muestra respectiva.

8.4. MUESTRA

Según **Hernández, Fernández y Baptista (2010:Internet)** Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que

se llama universo o población y que sirve para representarlo. Cuando un investigador realiza en ciencias sociales un experimento, una encuesta o cualquier tipo de estudio, trata de obtener conclusiones generales acerca de una población determinada. Para el estudio de ese grupo, tomará un sector, al que se conoce como “**muestra**”.

- **PRIMER MUESTRA: PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN:**

En el presente caso se tomara la población a 90 personas que es el personal de la institución, y para determinación de la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot s^2 \cdot N}{N E^2 + s^2 \cdot Z^2}$$

S = Variable (0,25)

n = Muestra?

Z = Nivel de confianza (1,96)

N = Población 90

E = Nivel de rechazo 0,05

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.25^2 \cdot 90}{0.05^2 \cdot 90 + 0.25^2 \cdot 1.96^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.0625 \cdot 90}{0.0025 \cdot 90 + 0.0625 \cdot 3.8416}$$

$$n = \frac{21.609}{0.225 + 0.24}$$

$$n = \frac{21.609}{0.465}$$

$$n = 46.47$$

$n = 47$ usuarios a encuestar

- **SEGUNDA MUESTRA: USUARIOS DEL HOSPITAL**

En el presente caso se tomara la población a 200 usuarios de la institución, y para determinación de la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot s^2 \cdot N}{N E^2 + s^2 \cdot Z^2}$$

S = Variable (0,25)

n = Muestra?

Z = Nivel de confianza (1,96)

N = Población 200

E = Nivel de rechazo 0,05

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.25^2 \cdot 200}{0.05^2 \cdot 200 + 0.25^2 \cdot 1.96^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.0625 \cdot 200}{0.0025 \cdot 200 + 0.0625 \cdot 3.8416}$$

$$n = \frac{48.0125}{0.5 + 0.24}$$

$$n = \frac{48.0125}{0.7401}$$

$$n = 64.84$$

n = 65 usuarios a encuestar

8.5 NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplicó fue "Descriptivo", ya que se describe la problemática presentada en el departamento por la carencia de una evaluación del talento humano que se desempeña en la institución para llegar a la comprensión y entendimiento del mismo.

Según **Tamayo y Tamayo (2006: 54)** Dice que: La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

8.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El plan para la recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

✚ Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo.

✚ De acuerdo a lo antes señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo del presente fueron las siguientes:

c. La Observación Directa: Para este trabajo de investigación se aplico la técnica de la observación directa ya que el investigador pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román, debido de la carencia de una evaluación del talento humano

d. La Entrevista no Estructurada: Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista no estructurada al personal del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román. en donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con el personal. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente a las actividades que se ejecutan en el mismo.

Según **Ander E. (2003:227)** Dice que: " La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de una cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado".

8.6.1. Instrumentos para la Recolección de Información

Según **Acuña. (2003:307)** Señala que: "Consiste en un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección. Tales anotaciones pueden ser hechas utilizando diferentes instrumentos, Entre los cuales se cita:

✚ Cuestionario: “es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder el entrevistado” Según lo manifiesta **Malhotra (1997:317)**.

Los pasos que se realizaran en la aplicación del cuestionario serán los siguientes:

- Primero hay que traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar
- Como siguiente paso, el cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine, ya que las entrevistas incompletas nos limitan
- Como último paso, el cuestionario debe minimizar el error de las respuestas, ya que el mismo cuestionario puede ser una fuente de error en las respuestas

En la presente investigación se determino que el cuestionario es el medio más adecuado para la obtención de la información

Tabla 1 Resumen pasos a seguir para recolección de información

PASOS	DESCRIPCIÓN
Identificar los involucrados	Todas las personas que forman parte de la empresa (clientes internos), a los clientes externos fijos de la empresa se aplicarán encuestas. Al gerente de la empresa se aplicara entrevista directa.
Recopilar toda la información	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la empresa • Información de fuentes bibliográficas • Información de internet
Análisis de la información	Se realiza un discernimiento de toda la información recopilada, para hacer uso de la necesaria y concreta. De acuerdo a los porcentajes obtenidos en las respuestas de las preguntas realizadas en las encuestas se procederá al análisis respectivo para determinar la necesidad de la aplicación de una Auditoria de Gestión

Elaborado por: Janeth Calvopiña

8.7. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizara el procesamiento de la información con el propósito de poder analizarla e interpretarla, con el fin de obtener de ellas las conclusiones necesarias para presentar la

propuesta de la tesis. Por lo cual el procesamiento de la información se dará a través de un trabajo de gabinete, en el que se efectuara:

- **Revisión crítica de la información recogida:** limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente,..
- **Repetición de la recolección,** en ciertos, para corregir fallas de contestación.

Luego de esto se procesara la información a través del paquete informático Windows XP, programa Microsoft Excel, que facilita el análisis, interpretación y presentación de la información en tablas y gráficos. El procesamiento de la información se dará a través de un trabajo de gabinete, en el que se realizara lo siguiente:

Tabla No. NN

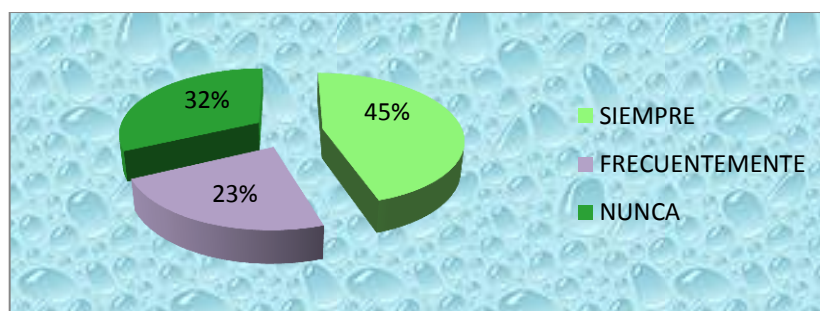
PREGUNTA	TOTAL RESPUESTAS		
	BUENO	REGULAR	MALO
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La Autora

- ✓ Representaciones gráficas. Para la investigación se utilizara el gráfico circular, ya que muestra la contribución de cada respuesta, además se lo puede utilizar para agregar una serie de datos.

GRAFICO 1. Representación gráfica de las encuestas



Fuente: Tabla No. NN
Elaborado por: Janeth Calvopiña

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

- + Digitador
- + Investigador
- + Tutor
- + Sujetos de estudio

PRESUPUESTO DE GASTOS

CANT.	MATERIAL	V. UNITARIO	V. TOTAL
5	Esferos	\$ 0,35	\$ 1.75
6	Anillados	\$ 2,00	\$ 12,00
5	Empastados	\$ 10,00	\$ 50,00
20h	Alquiler de Internet	\$ 1,25	\$ 25,00
4	Resmas de papel INENA4	\$ 5,00	\$ 20,00
2	Personal de apoyo	\$ 40,00	\$ 80,00
2	Cuaderno	\$ 5,00	\$ 5,00
2	Carpetas	\$ 0,50	\$ 0,50
2	Cartuchos Blanco Negro	\$ 25,00	\$ 50,00
1	Lapto	\$ 750.00	\$ 750,00
1	Flash memory	\$ 12.00	\$ 12.00
1	Cartucho a color	\$ 27,00	\$ 27,00
50	Copias	\$ 0,05	\$ 2,50
	Movilización y subsistencias	\$ 30.00	\$ 30.00
Subtotal			\$ 1605.75
Imprevistos 10%			\$ 106.58
T O T A L			\$ 1172.32

Fuente: Investigación Directa
Elaborado Por: Janeth Calvopiña

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

TIEMPO ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Recopilación de información	█	█																								
Elaboración y presentación del diseño de investigación			█	█																						
Aprobación del diseño de investigación					█	█	█																			
Recolección de información					█	█	█	█																		
Procesamiento de la información							█	█																		
Conformación del primer capítulo									█	█	█															
Revisión del primer capítulo											█	█														
Conformación del segundo capítulo												█	█													
Revisión del segundo capítulo													█	█												
Conformación del tercer capítulo														█	█	█										
Revisión del tercer capítulo																	█	█	█	█						
Conformación del cuarto capítulo																				█						
Revisión del cuarto capítulo																					█	█				
Presentación/calificación																							█	█		
Defensa de Tesis																								█		

Elaborado Por: Janeth Calvopiña

Nota: El presente cronograma está sujeto a modificaciones

11.- ESQUEMA TENTATIVO DE LA TESIS

Portada

Certificación

Autoría

Agradecimiento

Dedicatoria

Índice general

Índice de cuadros

Índice de gráficos

Índice de imágenes

Resumen

Summary

Introducción

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

1.2 Fundamentación

1.2.1 Fundamentación epistemológica

1.2.2 Fundamentación legal

1.2.3 Fundamentación teórica

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Diseño de la investigación

2.2 Tipo de investigación

2.3 Método de investigación

2.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos

2.5 Población y muestra

2.6 procedimiento para el análisis e interpretación de resultados

CAPÍTULO III LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1 Tema

3.2 Presentación

3.3 Objetivos

3.4 Fundamentación

3.5 Contenido

3.6 Operatividad

CAPÍTULO IV EXPOSICIÓN DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

4.1.1 Encuesta a colaboradores

4.1.2 Validación de la información con los mandos medios

4.1.3 Entrevista jefa de RR.HH.

4.2 comprobación de la hipótesis

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Anexo 1. Proyecto aprobado

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos

12.- BIBLIOGRAFÍA

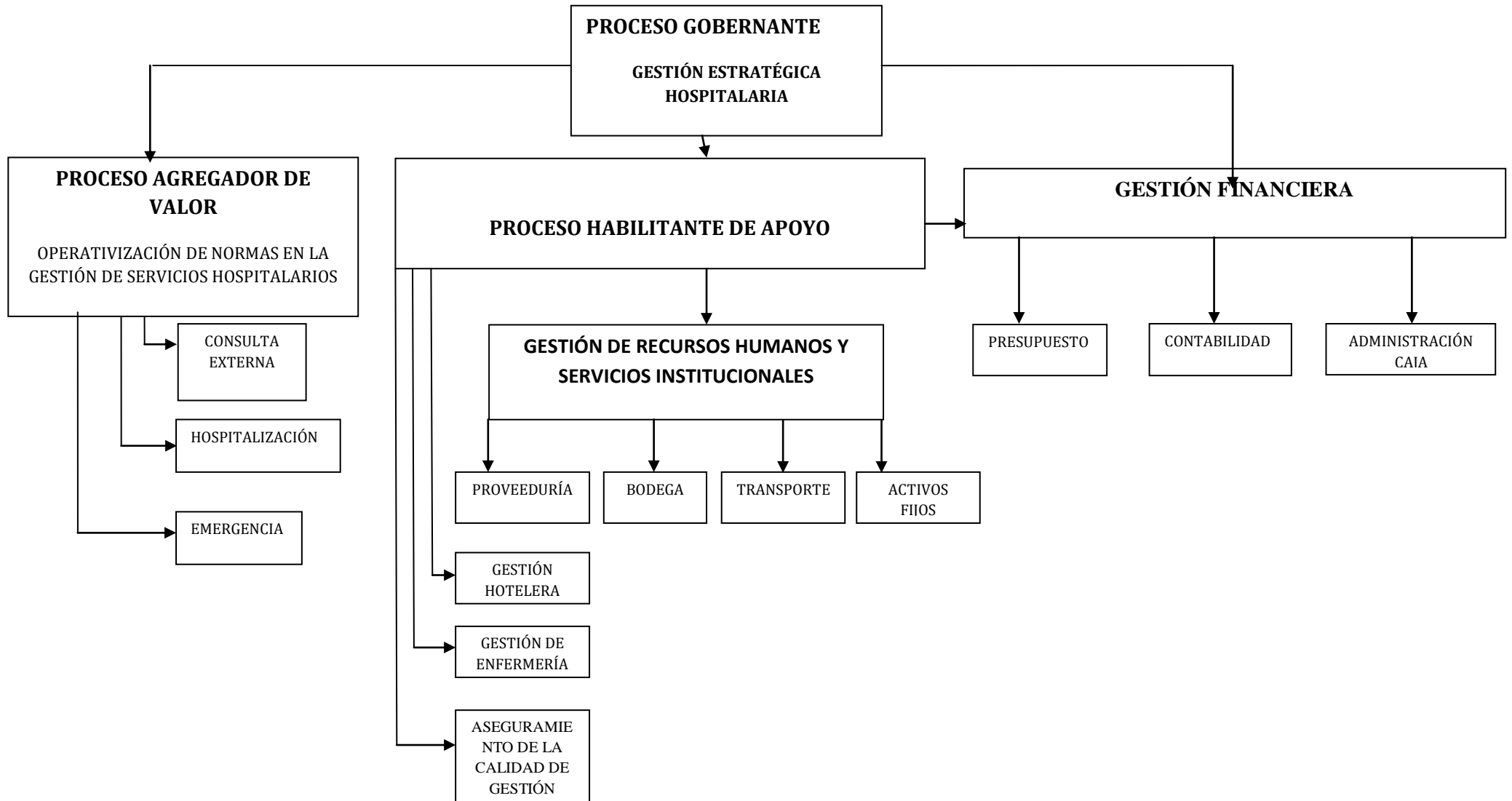
- IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.
 - ELIZABETH G. CHAMBERS, MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. MICHELS II, "THE WAR FOR TALENT", TheMcKinseyQuarterly, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.
 - STEPHEN R. COVEY. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México 1996.
 - Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Luis R. Gómez – Mejía. David B. Balkin. Robert L. Cardy. Pág. 244
 - Valoración del personal. Andrea Zerilli. Ediciones Deusto. Pág. 239
 - Administración de RRHH para el alto desempeño; L . Fernando Arias
 - Galicia; Trillas; 1999
 - Administración de RRHH; David A. De Cenzo; Limusa; 2001
 - Colombia, edit. McGraw Hill.
 - GRADOS, Jaime - 1999 Capacitación y Desarrollo de Personal
 - México. Edit. Trillas GUTH A. Alfredo - 1999 Reclutamiento, Selección
 - e Integración de Recursos Humanos. México. Edit. Trillas
 - SILICEO, Alfonso - 1986 Capacitación y Desarrollo de Personal
 - México. Edit. Limusa
- Dirección electrónica:
- http://www.gestionempresarial.info/Sec_ProductoITEMS.asp?Id_Sec=1
 - <http://www.areasrh.com/recursos%20humanos.htm>

ANEXO 2

AQUÍ LO DEL FORMULARIO EVAL-01

ANEXO 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ANEXO NO. 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

Encuesta dirigida al personal del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

OBJETIVO.- Conocer la opinión del personal sobre la implementación de un modelo de Gestión por competencias

Instrucciones:

Marque con una **X** la alternativa que considere conveniente.

1. ¿Conoce usted si el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román cuenta con un Modelo de Gestión por competencias para su personal?

SI NO

2- ¿Conoce usted si el modelo de gestión por competencias, contó con la participación de todo el personal involucrado?

SI NO

3- ¿Usted ha podido evidenciar signos de cumplimiento y/o avances del modelo de gestión por competencias que posee el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román?

SI NO

4- ¿Existe en el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román una unidad que se encargue del modelo de gestión por competencias de su personal?

SI NO

5-¿Ha sido usted invitado a algún tipo de entrenamiento para desarrollar sus competencias? (Si su respuesta es afirmativa, conteste la pregunta 6, si su respuesta es negativa pase a la pregunta 7)

SI NO

6- ¿Cómo calificaría usted a los entrenamientos que ha recibido para desarrollar sus competencias?

EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR

7- ¿Sabe usted que hacer para desarrollar las competencias que requiere en su actual puesto de trabajo?

SI NO DESCONOCE

8- ¿Señale tres competencias de su puesto de trabajo, que usted conozca debe desarrollar?

COMUNICACIÓN ORIENTACIÓN A RESULTADOS
INICIATIVA LIDERAZGO FLEXIBILIDAD
TRABAJO EN EQUIPO ORIENTACIÓN A LA CALIDAD
PENSAMIENTO ANALÍTICO ORIENTACIÓN AL CLIENTE
PLANIFICACIÓN

9- ¿A su parecer el plan de desarrollo debería contemplar competencias relacionadas con?

CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y DESTREZAS
COMPORTAMIENTOS O ACTITUDES

10- A su criterio para el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román diseñar e implementar modelo de gestión por competencias para su personal:

MUY IMPORTANTE NECESARIO INÚTIL SIN IMPORTANCIA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

Encuesta dirigida a los usuarios del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román

OBJETIVO.- Conocer la opinión de los usuarios respecto a la calidad del servicio que brinda la institución de salud.

Instrucciones: Marque con una **X** la alternativa que considere conveniente.

1. ¿Cómo considera usted el servicio brindado por el personal de esta institución?

Excelente Muy bueno Bueno Regular

2. ¿En el área de ventanilla (caja) el servicio es?

Rápido Regular Lento

3. ¿El Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román cubre con sus necesidades?

Si No

4. Cómo es la comunicación entre usted y el equipo del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román?

Excelente Muy bueno Bueno Regular

5. ¿Sabe usted a quien recurrir para solicitar información no disponible?

Si

6. ¿Sus solicitudes de información o atención han sido atendidas de manera eficiente?

Si


GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5


TABLA GRADOS DE LIBERTAD CHI²

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

ANEXO 6

 Ministerio de Salud Pública HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Pág. 1 de 1		
		PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS				
NOMBRE: ÁREA: COMPETENCIAS A DESARROLLAR: FECHA: INICIO: FECHA FIN						
S E M I N A R I O	SEMINARIO 1		SEMINARIO 2		SEMINARIO 3	
	Nombre	C	Nombre	C	Nombre	C
T A L L E R	TALLER 1		TALLER 2		TALLER 3	
	Nombre	C	Nombre	C	Nombre	C
R A E P U R N E I N O D N I Z G A R J U E P O S D E	REUNION 1		REUNION 2		REUNION 3	
	Nombre	C	Nombre	C	Nombre	C
	REUNION 4		REUNION 5		REUNION 6	
	Nombre	C	Nombre	C	Nombre	C
T I A N	TAREA 1		TAREA 2		TAREA 3	
	Nombre	C	Nombre	C	Nombre	C
R D E I A V S I						
D U A L	TAREA 4		TAREA 5		TAREA 6	
	Nombre	C	Nombre	C	Nombre	C

ANEXO 7

HOSPITAL DE NIÑOS ALFONSO VILLAGÒMEZ	 Ministerio de Salud Pública
EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN	
<p>Por favor completa este formulario para analizar los resultados globales del curso y/o entrenamiento en el que has participado. Tu opinión la necesitamos para mejorar la calidad, la eficacia y el servicio de formación en la empresa. Identifica en cada apartado, en que medida has percibido la calidad del entrenamiento. Muchas Gracias por tu opinión.</p>	
DATOS GENERALES	
CI Participante:	
Apellidos y Nombres Participante:	
Denominación del Curso:	
Fechas de Realización:	
Lugar de Realización:	
Apellidos y Nombres Instructor:	
Pobre () Necesita Ajustes () Adecuado () Muy Bueno () Excelente ()	
1. Como valoras los CONTENIDOS del curso respecto a la:	
1.1 La calidad de los contenidos () 1.2 La metodología utilizada () 1.3 Documentación entregada ()	
2. Cómo has percibido la aportación del INSTRUCTOR en cuanto a su:	
2.1 Capacidad Técnica () 2.2 Adaptación al Grupo () 2.3 Metodología de enseñanza ()	
3. Cómo definirías la adecuación de la ORGANIZACIÓN del curso por su:	
3.1 Convocatoria () 3.2 Instalaciones Hosteria/Hotel y Medios () 3.3 Duración () 3.4 Alimentación y Refrigerios ()	
4. Cómo establecería el grado de UTILIDAD del curso por su:	
4.1 Cumplimiento objetivos establecidos en el curso () 4.2 Aplicabilidad inmediata (Funciones posición actual) () 4.3 Aplicabilidad Futura (Desarrollo Profesional) ()	
5. Tú nivel de SATISFACCIÓN con el curso lo podrías resumir en:	
5.1 Cumplimiento expectativas personales () 5.2 Calificación global del curso ()	
6. Por favor, indícanos sus sugerencias de mejora.	
.....	