

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIMALHUACÁN
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

El Talento Humano y sus repercusiones en el Desempeño Laboral del personal de mando: Estudio de caso en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, Estado de México (2015-2019).

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
GERARDO JESÚS CRUZ VASQUEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. EZEQUIEL ALPUCHE DE LA CRUZ**

CHIMALHUACÁN, ESTADO DE MEXICO, MARZO 2022

Agradecimientos

A Dios. “Dad gracias en todo, porque esta es la voluntad de Dios para con vosotros en Cristo Jesús” (1 Tesalonicenses 5:18). Y todo lo que hacéis, sea de palabra o de hecho, hacedlo todo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios Padre por medio de él. (Colosenses 3:17).

A mi madre Leticia, por brindarme su vida, su amor y sus consejos, los cuales me han ayudado a ser mejor persona.

A mi amigo Mario, por ser un buen guía en mi vida, un apoyo, un amigo incomparable y por darme la motivación en todo momento.

A mis hermanas Sofí y Miris, por todo su cariño y por estar presentes en mi vida.

A mi casa de estudios el Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán y sus docentes, por otorgarme conocimiento, disciplina, experiencia y aprendizaje.

A toda mi familia, por brindarme el apoyo para crecer profesionalmente y personalmente.

A mis amigos y seres queridos, por estar cerca y brindarme su amistad y cariño.

Al Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, por permitirme realizar esta investigación, así como al personal que labora ahí por haberme concedido comprensión, orden, visión e intuición.

A mi asesor de tesis, el Dr. Ezequiel Alpuche, por instruirme de la mejor manera, a mis profesores de posgrado, Dr. Raúl Cantú, Dra. Clotilde Cervantes, Dra. Cristina González, Dr. Sergio Trujillo, Dr. José Luis Bernal y Dr. Hipólito.

Dedicatorias

A mi hija, por ser mi mayor motivación en esta vida, porque a través de ella he aprendido a madurar muchos aspectos de mí, que me han ayudado a mejorar día a día para seguir convirtiéndome en una persona de valores.

A México, porque este país me ha dado todo lo necesario y demás para sentirme orgulloso de ser mexicano.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción.....	9
Planteamiento y definición del problema.....	10
Objetivos.....	11
Justificación.....	11
Hipótesis.....	13
CAPITULO I: EL ESTUDIO DEL DESEMPEÑO LABORAL: APROXIMACIÓN TEÓRICA	13
1.1. Historia de la Evaluación del Desempeño.....	14
1.2. Objetivo de la Evaluación del Desempeño.....	15
1.3. Definiciones de la Evaluación del Desempeño.....	18
1.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	19
1.5. Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño.....	21
1.5.1. Método de escalas gráficas.....	22
1.5.2. Método de elección forzada.....	24
1.5.3. Método de investigación de campo.....	26
1.5.4. Método de comparación por pares.....	28
1.5.5. Ensayo.....	30
1.5.6. Clasificación.....	31
1.5.7. Escala de calificación basada en el comportamiento.....	32
1.5.8. Sistema basado en resultados.....	34
1.6. Usos de la Evaluación de Desempeño en la organización.....	35
1.7. Periodo y proceso de Evaluación del Desempeño.....	36
1.7.1. Entrevistas de evaluación.....	39
1.7.2. Problemas en las evaluaciones del desempeño.....	41
1.8. Operacionalización de la variable Desempeño Laboral.....	42
CAPITULO II: EL ABORDAJE TEÓRICO DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	44
2.1. Generalidades de la Administración del Talento Humano.....	45
2.2. Antecedentes del Talento Humano.....	48
2.2.1. Eras de la organización enfocadas al Talento Humano.....	50
2.3. Definiciones de Talento Humano, Capital Humano y Organización.....	54
2.4. El Talento Humano en las Organizaciones.....	57
2.5. Gestión del Talento Humano.....	63
2.6. Operacionalización de la variable Talento Humano.....	67
CAPITULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	69
3.1. Estudio de campo donde se realizará la investigación.....	70
3.1.1. Antecedentes.....	70
3.2. Tipo de investigación.....	72
3.3. Método de investigación.....	72
3.4. Diseño de investigación.....	72
3.5. Técnica de investigación.....	73
3.6. Unidad de análisis.....	73

3.7. Técnicas de instrumentos de recolección de datos.....	74
3.8. Diseño del instrumento.....	74
3.9. Requisitos del instrumento de medición.....	75
3.9.1. Validez.....	75
3.9.2. Objetividad.....	76
3.9.3 Confiabilidad.....	76
3.10. Procedimiento.....	77
CAPITULO IV: PROPUESTA DE ANALISIS Y RESULTADOS	78
4.1. Análisis de Evaluación de Desempeño del HRAEI.....	78
4.2. Análisis de Evaluación de Desempeño por persona.....	80
4.3. Aplicación e interpretación del Instrumento Cuestionario con escala tipo Likert.....	116
4.4. Interpretación General del Instrumento Cuestionario con escala tipo Likert	125
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
5.1. Conclusiones.....	127
5.2. Recomendaciones.....	131
ANEXOS	136

ÍNDICE FIGURAS Y TABLAS

	Pág.
Tabla 1.5.1.1: Evaluación de Desempeño por Método de Escalas Graficas.....	23
Tabla 1.5.2.1: Evaluación de Desempeño por Método de elección forzada.....	25
Tabla 1.5.3.1: Evaluación de Desempeño por Método de investigación de campo.....	27
Tabla 1.5.4.1: Evaluación de Desempeño por Método de comparación por pares.....	30
Tabla 1.5.7.1: Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC).....	33
Figura 1.7.1: Proceso de ED.....	38
Tabla 1.8.1: Operacionalización de la variable Desempeño Laboral.....	42
Figura 2.1.1: Funciones de la administración de recursos humanos.....	47
Tabla 2.2.1.1: Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	54
Figura 2.4.1: Proceso de desarrollo de talento humano.....	61
Figura 2.5.1: Ambiente de la administración de recursos humanos.....	65
Tabla 2.6.1: Operacionalización de la variable Talento Humano.....	67
Tabla 4.1.1: Personal que conforma la Estructura Orgánica del HRAEI.....	78
Tabla 4.1.2: Nombres de las personas que se mostrarán sus evaluaciones de desempeño.....	80
Tabla 4.2.1: Análisis de calificaciones de evaluación de desempeño de 2015 a 2019...	80
Tabla 4.2.2: Análisis de calificaciones de competencias gerenciales en la evaluación de desempeño de 2015 a 2019.....	82
Gráfica 4.2.1: Evaluación de Desempeño de Arboleya Casanova Heberto.....	83
Gráfica 4.2.2: Evaluación de Competencias Gerenciales de Arboleya Casanova Heberto.....	83
Gráfica 4.2.3: Evaluación de Desempeño de Olivares Hernández Octavio.....	84
Gráfica 4.2.4: Evaluación de Competencias Gerenciales de Olivares Hernández Octavio.....	85

Gráfica 4.2.5: Evaluación de Desempeño de Sánchez Conejo Alma Rosa.....	85
Gráfica 4.2.6: Evaluación de Competencias Gerenciales de Sánchez Conejo Alma Rosa.....	86
Gráfica 4.2.7: Evaluación de Desempeño de Zavala Sánchez Héctor Marino.....	86
Gráfica 4.2.8: Evaluación de Competencias Gerenciales de Zavala Sánchez Héctor Marino.....	87
Gráfica 4.2.9: Evaluación de Desempeño de Calvo Serrano Arturo Roberto.....	88
Gráfica 4.2.10: Evaluación de Competencias Gerenciales de Calvo Serrano Arturo Roberto.....	88
Gráfica 4.2.11: Evaluación de Desempeño de Palma Bernardino Emilio.....	89
Gráfica 4.2.12: Evaluación de Competencias Gerenciales de Palma Bernardino Emilio.....	90
Gráfica 4.2.13: Evaluación de Desempeño de Guerra Pérez Alfonso.....	90
Gráfica 4.2.14: Evaluación de Competencias Gerenciales de Guerra Pérez Alfonso....	91
Gráfica 4.2.15: Evaluación de Desempeño de Alcaraz Granados Jesús Antonio.....	92
Gráfica 4.2.16: Evaluación de Competencias Gerenciales de Alcaraz Granados Jesús Antonio.....	92
Gráfica 4.2.17: Evaluación de Desempeño de Juárez Paredes Roberto Iván.....	93
Gráfica 4.2.18: Evaluación de Competencias Gerenciales de Juárez Paredes Roberto Iván.....	94
Gráfica 4.2.19: Evaluación de Desempeño de Rivera Garrido Juan Manuel.....	94
Gráfica 4.2.20: Evaluación de Competencias Gerenciales de Rivera Garrido Juan Manuel.....	95
Gráfica 4.2.21: Evaluación de Desempeño de Cortés Suárez Cristina.....	95
Gráfica 4.2.22: Evaluación de Competencias Gerenciales Cortés Suárez Cristina.....	96
Gráfica 4.2.23: Evaluación de Desempeño de González Martínez Miguel Ángel.....	97
Gráfica 4.2.24: Evaluación de Competencias Gerenciales de González Martínez Miguel Ángel.....	97
Gráfica 4.2.25: Evaluación de Desempeño de Morales Parra Raúl.....	98
Gráfica 4.2.26: Evaluación de Competencias de Morales Parra Raúl.....	99
Gráfica 4.2.27: Evaluación de Desempeño de Hernández Cruz Jesús Alberto.....	99
Gráfica 4.2.28: Evaluación de Competencias de Hernández Cruz Jesús Alberto.....	100
Gráfica 4.2.29: Evaluación de Desempeño de Morales Flores Zuliquey.....	101
Gráfica 4.2.30: Evaluación de Competencias de Morales Flores Zuliquey.....	102
Gráfica 4.2.31: Evaluación de Desempeño de Arceta Armenta Edelberto.....	102
Gráfica 4.2.32: Evaluación de Competencias de Arceta Armenta Edelberto.....	103
Gráfica 4.2.33: Evaluación de Desempeño de Dueñas Donnadiou Guadalupe.....	103
Gráfica 4.2.34: Evaluación de Competencias de Dueñas Donnadiou Guadalupe.....	104
Gráfica 4.2.35: Evaluación de Desempeño de Flores Flores Efrén.....	105
Gráfica 4.2.36: Evaluación de Competencias de Flores Flores Efrén.....	105
Gráfica 4.2.37: Evaluación de Desempeño de Sánchez Balderas Nidia.....	106
Gráfica 4.2.38: Evaluación de Competencias de Sánchez Balderas Nidia.....	106
Gráfica 4.2.39: Evaluación de Desempeño de Rosas Cuevas.....	107
Gráfica 4.2.40: Evaluación de Competencias de Rosas Cuevas Hugo Francisco.....	108
Gráfica 4.2.41: Evaluación de Desempeño de Villareal Salazar Pablo.....	108
Gráfica 4.2.42: Evaluación de Competencias de Villareal Salazar Pablo.....	109
Gráfica 4.2.43: Evaluación de Desempeño de Acosta Altamirano Gustavo.....	110

Gráfica 4.2.44: Evaluación de Competencias de Acosta Altamirano Gustavo.....	110
Gráfica 4.2.45: Evaluación de Desempeño de Martínez Herrera Erick Obed.....	111
Gráfica 4.2.46: Evaluación de Competencias de Martínez Herrera Erick Obed.....	112
Gráfica 4.2.47: Evaluación de Desempeño de Martínez Luciano Alejandro.....	112
Gráfica 4.2.48: Evaluación de Competencias de Martínez Luciano Alejandro.....	113
Gráfica 4.2.49: Evaluación de Desempeño de Gasca López Gilberto.....	114
Gráfica 4.2.50: Evaluación de Competencias de Gasca López Gilberto.....	114
Gráfica 4.2.51: Calificación Promedio por Año de Evaluación de Desempeño del Personal de la estructura Orgánica durante el periodo 2015-2019.....	115
Gráfica 4.2.52: Calificación Promedio por Año de Competencias Gerenciales de la estructura Orgánica durante el periodo 2015-2019.....	116
Gráfica 4.3.1: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Desempeño Laboral, primera dimensión Sistema de Evaluación de Desempeño.....	118
Gráfica 4.3.2: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Desempeño Laboral, segunda dimensión Método de Evaluación de Desempeño.....	119
Gráfica 4.3.3: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Desempeño Laboral, tercera dimensión Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo.....	120
Gráfica 4.3.4: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Desempeño Laboral, cuarta dimensión Rendimiento Laboral.....	121
Gráfica 4.3.5: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Talento Humano, quinta dimensión Reconocimiento.....	122
Gráfica 4.3.6: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Talento Humano, sexta dimensión Formación del Talento Humano.....	123
Gráfica 4.3.7: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Talento Humano, séptima dimensión Habilidades y Destrezas del Colaborador.....	124
Gráfica 4.3.8: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Talento Humano, octava dimensión Organización de Trabajo, Definición de Funciones y Responsabilidades.....	125
Gráfica 4.4.1: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis general de la variable Desempeño Laboral.....	126
Gráfica 4.4.2: Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis general de la variable Talento Humano.....	127

Resumen

Se estudia y se analiza las repercusiones el desempeño laboral en el talento humano del personal que se encuentra en la estructura de mando del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca. Se planteó una investigación cualitativa, mediante el análisis de resultados de la evaluación de desempeño del personal durante el periodo 2015-2019 y la aplicación de un cuestionario compuesta por cuarenta ítems medidos en una escala tipo Likert, dirigida a quince personas de mando que cuentan con personal a cargo. Los resultados muestran que, durante el periodo de investigación las calificaciones de la evaluación de desempeño de personal de mando son en ascenso, la competencia mejor desarrollada es trabajo en equipo, la menos desarrollada visión estratégica, y que la repercusión del desempeño laboral en el talento humano es positiva.

Palabras clave: desempeño; talento humano; competencias gerenciales; evaluación.

Abstract

The repercussions of work performance on the human talent of the personnel who are in the command structure of the Hospital Regional High Specialty by Ixtapaluca are studied and analyzed. A qualitative research was proposed, through the analysis of the results of the staff performance evaluation during the 2015-2019 period and the application of a questionnaire composed of forty items measured on a Likert-type scale, addressed to fifteen command people who have personnel in charge. The results show that, during the research period, the ratings of the performance evaluation of command personnel are on the rise, the best-developed competence is teamwork, the least developed strategic vision, and that the impact of job performance on talent human is positive.

Keywords: performance; human talent; managerial competencies; evaluation.

Introducción

La gestión moderna del talento humano va más allá de la administración de las personas, pues el reto es lograr que los colaboradores se sientan y actúen como socios una organización; que participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, también que sean los protagonistas del cambio y las mejoras. Para que el talento humano tenga un impacto positivo en la organización, el área de recursos humanos debe tomar en cuenta aspectos internos y externos, ya que sólo con una visión, así como una comprensión de las condiciones internas de una organización y tomando en cuenta el panorama es que se puede diseñar una estrategia para generar que mejore un ambiente laboral y un desempeño laboral.

El objetivo de la presente investigación es conocer las repercusiones que ha tenido el desempeño laboral en el personal que pertenece a la estructura orgánica (personal de mando) del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, durante el periodo de 2015 al 2019.

La investigación se conforma por cinco capítulos, el primero llamado “El estudio del desempeño laboral: una aproximación teórica”, en el cual se desarrollan los temas sobre la variable Desempeño Laboral, desde la historia, objetivo, definiciones, beneficios, métodos, usos, periodo, proceso, y la operalización del Desempeño Laboral. El segundo capítulo es denominado “El abordaje teórico del talento humano en las organizaciones”, en el cual se mencionan los temas sobre la variable Talento Humano, como las generalidades, antecedentes, definiciones, repercusiones, la gestión y la operalización del talento humano. El tercer capítulo es nombrado “Desarrollo de la investigación”, en este capítulo se explica cada paso del proceso de la investigación, como el estudio de campo, tipo de investigación, método de investigación, diseño de investigación, técnica de investigación, unidad de análisis, técnicas de instrumentos de recolección de datos, diseño del instrumento, requisitos del instrumento de medición y el procedimiento de la presente investigación. El cuarto capítulo es designado como “Propuesta de análisis y resultados”, en este capítulo se muestran los resultados de toda planeación de la presente investigación que fue establecida en el capítulo anterior, y que se estipulan de la siguiente forma: análisis de evaluación del

desempeño del hraei, análisis de evaluación de desempeño por persona, aplicación e interpretación del instrumento Cuestionario con escala tipo Likert e interpretación general del instrumento Cuestionario con escala tipo Likert. Y finalmente, el quinto capítulo es definido como “Conclusiones y recomendaciones”, en el que se da explicación sobre los objetivos específicos y general, e hipótesis establecidos en esta investigación.

Planteamiento y definición del problema

Desde que el Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca inició sus operaciones en el año 2012, la Dirección de Administración a través del área de Recursos Humanos implementó por normatividad de la Secretaría de la Función Pública un método de evaluación del desempeño, dirigido para los trabajadores de mando (Directores, Subdirectores, Jefe de Departamentos y Responsables de Área), en el cual establecen metas individuales e institucionales evaluadas por dos personas de jerarquía superior, así como competencias gerenciales que identifican su comportamiento en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otros. Esta metodología descrita se le conoce actualmente como Evaluación de Desempeño 180°, y derivado de ser un proceso en el que cada año por normatividad se debe de elaborar, el método ha tenido mejoras continuas durante el transcurso de los últimos años, es decir, ha mejorado en su sistematización, la plataforma digital en donde se lleva a cabo, en la incorporación de evidencias para los resultados de las metas registradas, actualizaciones en el software utilizado y demás; sin embargo, el área de Recursos Humanos responsable de llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño, no se ha dado la tarea de analizar los resultados obtenidos de los trabajadores durante estos últimos años desde su ejecución. En consecuencia, el Hospital y principalmente el área de recursos humanos actualmente posee incertidumbre al no conocer el impacto, beneficio, y/o repercusión que ha adquirido el método de evaluación de desempeño que ha llevado a cabo en el trascurso los últimos años. Es significativo manifestar, que el área de recursos humanos de una organización, deberá tener certidumbre, medición, seguimiento y enfoque de sus colaboradores, el problema detectado en el hospital es que no asume una estrategia o plan de acción de seguimiento en su programa de Evaluación de Desempeño y la manera en que el talento humano repercute en dicho desempeño.

Por consiguiente, la **pregunta de investigación** que se plantea es la siguiente:

¿Cuáles son las repercusiones del Talento Humano sobre el Desempeño Laboral en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca?

Objetivo General

Identificar las repercusiones del Talento Humano sobre el Desempeño Laboral en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca durante el periodo 2015-2019.

Objetivos Específicos

- Analizar la variable desempeño laboral desde una perspectiva teórica.
- Comprender los principales aspectos teóricos de la variable talento humano en las organizaciones.
- Determinar un método de análisis que sea de utilidad para obtener datos que reflejen el aumento o disminución del desempeño de los trabajadores de mando.
- Identificar el estado actual del talento humano y cómo repercute en el desempeño laboral mediante la aplicación de una encuesta.

Justificación

En cuanto a la **Utilidad social** el área de recursos humanos del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, después de que la presente investigación concluya y conozca los resultados obtenidos, adquirirá una visión amplia sobre los colaboradores de mando (Directores, Subdirectores, Jefe de Departamentos y Responsables de Área), de tal forma, que podrá tomar decisiones al respecto sobre el método de evaluación de desempeño que actualmente aplica, en el cual decidirá modificar procesos o metodología, también, podría decidir sobre los colaboradores, esto significa, que optará por implementar planes de acción o desarrollo en aquellos que se identificaron con una evaluación de desempeño no suficiente. Teniendo en cuenta las acciones que se lleven al respecto, también se verán beneficiadas las áreas administrativas del hospital. Chiavenato (2007) menciona uno de los beneficios para la organización sobre la evaluación de desempeño, “Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia” (p. 137). Esto se

traduciría en que la aptitud de cada trabajador que fue evaluado fuese más eficiente, ya que a través de las metas establecidas se enfocaría en mejorar sus funciones.

La **Utilidad administrativa** de la presente investigación tiene la finalidad de presentar la repercusión de los colaboradores del hospital derivado de una evaluación de desempeño aplicada, razón por la cual, aportará a la rama administrativa un caso de estudio en el cual se realizará un análisis comparativo de años anteriores, una metodología de trabajo, procedimientos, teoría, técnicas de ejecución, programas de enseñanza y demás, que facilitarían y guiarían a las investigaciones que se presenten posteriormente en relación al tema en mención.

En lo concerniente a la **Utilidad económica**, es importante mencionar, que el impacto de esta investigación es de utilidad y beneficio para el área de recursos humanos del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, a ser una investigación cualitativa no tiene algún fin económico ni riesgo económico para la institución en donde se realiza, únicamente aportará datos con los que se podrá tomar mejores decisiones sobre los colaboradores.

El **valor teórico** de esta investigación contribuirá al área de conocimiento de la administración de organizaciones enfocadas a la salud. La presente desarrollará técnicas y procesos aprobados por el área de conocimiento de la administración, la cual los resultados podrán ser aplicados y comparados con alguna otra organización del mismo giro, asimismo, los resultados ayudarán a entender y explicar las variantes estudiadas y ser de beneficio para un lector u organización.

En cuanto al **valor práctico** de la presente investigación, estará orientada a resolver el problema en donde será aplicada (Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca), a su vez, será de utilidad para apoyarse en resolver una situación similar en otra organización del mismo giro.

Hipótesis

Si se aplica el Método de Evaluación del Desempeño de 360° en la organización, entonces los atributos del talento humano serán los adecuados para alcanzar niveles más altos de desempeño.

Variables:

Variable independiente: Desempeño Laboral

Variable dependiente: Talento Humano

Capítulo I.

EL ESTUDIO DEL DESEMPEÑO LABORAL: APROXIMACIÓN TEÓRICA

Introducción

Anteriormente el concepto de Evaluación de Desempeño Laboral (de aquí en adelante “EDL”) no era adoptado de manera significativa por las organizaciones, se hablaba poco del tema, pero no era trascendental como hasta ahora. La EDL ha tenido un valor importante dentro de la vida de las personas y de las organizaciones, ha sido de ayuda para el crecimiento, desarrollo y evolución de estas. Algunos autores que han escrito acerca de la Administración de Recursos Humanos mencionan que la EDL es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer la importancia del concepto de **EDL**, el cual pertenece a la variable dependiente de la presente investigación. En primera instancia, se abordará acerca de la historia de la **EDL**, misma que describirá sus orígenes, antecedentes, inicios, adaptaciones y cuáles fueron las primeras organizaciones que acogieron este concepto; en segunda instancia, se detallará la finalidad, es decir, con qué objetivo fue desarrollado y mejorado este concepto para las empresas y los trabajadores; en tercera instancia, se dará a conocer las definiciones de diferentes autores; en cuarta instancia, se describirá el uso de la **EDL** en el área de recursos humanos, su repercusión en el talento humano y en otras áreas de la organización; y por último, se puntualizará las características de un Sistema Eficaz de Evaluación de Desempeño, dicho sistema contiene métodos, procesos, factores, problemas y características.

1.1. Historia de la Evaluación de Desempeño.

Desde que una persona empleó a otra el trabajo de esta se evaluó en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. A partir del año 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la empresa General Motors diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, fue solo hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de **EDL** empezaron a proliferar en las empresas. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente a la eficiencia de la máquina como medio para aumentar el rendimiento de la organización.

A principios del siglo XX, la escuela de administración científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del ser humano y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el individuo, se veía como objeto moldeable a los intereses de la

organización y fácilmente manipulable, pues se consideraba que su motivación obedecía tan solo a objetos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones lograron resolver los problemas relacionados con la primera variable (la maquina), pero no progresaron en absoluto en la segunda: el ser humano. La eficiencia de las organizaciones aún no era más que una buena intención.

Con la escuela de las relaciones humanas existió una revisión total del planteamiento. El interés total de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó a las personas. Con la llegada de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que se plantearon respecto de la maquina se transfirieron a la gente. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para mejorar de verdad el desempeño humano de las organizaciones, así como toda una avalancha de teorías sobre la motivación laboral. Toda secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que surgieron tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No solo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo a determinados objetivos comunes.

En este sentido, la **EDL** empezó a llevarse a cabo después de la Segunda Guerra Mundial, sin existir aun el concepto; las organizaciones identificaron que la medición del rendimiento no debía ser enfocada a las máquinas, sino al trabajador. Una vez que los dueños de las empresas identificaron que el aumento de eficiencia radica en el ser humano, iniciaron a realizar evaluaciones en distintos enfoques del comportamiento humano, lo que al final ayudó a concluir que no es necesario enfocarse en las máquinas sino en las personas.

1.2. Objetivo de la Evaluación de Desempeño

La **EDL** no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Actualmente las organizaciones ocupan esta herramienta como un medio para poder cumplir los objetivos de las personas y los de la empresa, los objetivos de una **EDL** serán en todo momento motivar a los colaboradores para el desarrollo eficiente de sus funciones.

La **EDL** ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la percepción de la materia prima, habrá quien diga que la **EDL** es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Los dos emblemas se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúan en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y aun planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

Chiavenato (2007) menciona que para alcanzar el objetivo básico la **EDL** se pretende alcanzar diversos objetivos intermedios como:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo.
5. Salarial por un buen desempeño.
6. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
7. Auto perfeccionamiento del empleado.
8. Información básica para la investigación de recursos humanos.
9. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado. (p. 157)

Derivado de lo anterior, los objetivos intermedios mencionados son de suma importancia para la organización, ya que forman parte de su cultura organizacional, es decir, para poder alcanzar el objetivo básico de una Evaluación de Desempeño Laboral, será necesario tener en cuenta que las personas cuenten con capacitación, incentivos, buenas relaciones humanas, entre otros.

Asimismo, a Chiavenato (2007) presenta un resumen de los objetivos fundamentales de la **EDL**:

a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización. b) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (p. 158)

En este sentido, el autor en mención refiere que el Desempeño Laboral tiene como objetivo fundamental el crecimiento profesional de las personas y de la organización. Para las organizaciones es de gran importancia que los colaboradores triunfen individualmente y a su vez la organización cumpla con sus objetivos, creando una cultura de ganar-ganar.

Por otra parte, Morales (como se citó en Barrios, Restrepo y Cerón, 2020) afirma que el desempeño empresarial; “hace referencia al resultado efectivo de la suma de los logros de las distintas divisiones administrativas involucradas con un objetivo organizacional determinado.” (p. 2)

Desde la perspectiva anterior, podemos contribuir que, para alcanzar el resultado esperado de una organización, será primordial sumar todos los objetivos logrados que se encuentran alineados a un plan de trabajo de una empresa, así cada objetivo logrado ayudara a conseguir el que se encuentra por encima y así sucesivamente.

Wayne (2010) señala que;

...para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas... Un problema potencial con la **EDL**, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado en un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente

diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. (p. 239)

Derivado de lo anterior, tanto para Chiavenato (2007), como para Wayne (2010) el objetivo de la **EDL** es similar, pero cada autor tiene un enfoque diferente. Chiavenato visualiza el objetivo sobre las condiciones, ventajas, crecimiento, enfocado más en las personas que en la organización. Y para Wayne (2010) el objetivo de la **EDL** se enfoca en mejorar el desempeño tanto para las personas como para la organización. Son puntos de vista un poco diferentes, pero se concluye que la **EDL** va enfocada a mejorar a las personas, y que influye en mucho en lo profesional y personal.

1.3. Definiciones de la Evaluación de Desempeño.

A continuación, se encontrarán diferentes definiciones del concepto de **EDL** de acuerdo con distintos autores: Así, Chiavenato (2007) señala que “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p.67), en tanto que Wayne (2010) menciona que la administración de desempeño “Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en la última instancia, de la organización” (p. 85). Lo que conlleva a definir el concepto en “Un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p.85). En ese mismo sentido, Palaci (2005) determina que “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo de un periodo de tiempo” (p. 132). Desde una perspectiva psicológica, Robbins (2004) afirma que:

Como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a las personas a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (p. 167)

Desde la perspectiva psicológica del autor anterior, podemos de subrayar que la fijación de metas para las personas al momento de iniciar el ciclo de una evaluación de desempeño, es lo más importante psicológicamente, ya que las personas orientan sus energías sobre las metas más complicadas y no sobre las menos difíciles. Sin embargo, complementando con las definiciones de los autores mencionados, la evaluación de desempeño, ayuda tanto a las personas como a la organización; esto quiere decir que, a las personas le ayuda durante la ejecución de actividades para cumplir la meta, a través de su comportamiento, las acciones que ejerzan y/o la motivación que impregnen hace que la persona este mejorando constantemente, y en cuanto a la organización, en que se cumplan las metas de cada trabajador, así como el de la misma y que exista una cultura de evaluación en todo momento. Hughes (2007) cita que “El desempeño se refiere a esos comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización, o de los productos y servicios resultantes de esos comportamientos” (p.204). Mientras que Ivancevich (2005) especifica que “La evaluación de desempeño, es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien” (p.78). Asimismo, Zulkifli y Perera (como se citó en Barrios, Restrepo y Cerón, 2020) lo definen como; “la capacidad operativa de un negocio para satisfacer los deseos del propietario, por lo que su medición y gestión desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de cualquier organización” (p. 2)

A partir de las definiciones mencionadas anteriormente, los autores tienen la misma particularidad, todos señalan que la **EDL** es de favorecimiento del trabajador, pero, algunos autores también mencionan que es tanto del beneficio del trabajador como para la organización. Es una herramienta que le es útil al jefe o gerente que la ejecuta, ya que con los resultados obtenidos puede tomar decisiones respecto al colaborador y la empresa.

1.4. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Los beneficios de una **EDL** se pueden encontrar en diferentes enfoques como son: en el gerente de una organización, las personas y la misma organización. Cuando un programa de **EDL** se planea, coordina y se desarrolla bien, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad, mismos que serán descritos a continuación:

Chiavenato (2007) menciona algunos beneficios para un Gerente como administrador de personas, para las personas y para la organización, respecto a la **ED**:

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. (p. 198)

En esta perspectiva, se refiere a que los gerentes, jefes o personas de alto mando en una organización tienen como beneficio evaluar tanto el desempeño de las funciones y el comportamiento, esto quiere decir, que también es de mucha importancia conocer el comportamiento de cada individuo, esto podría ser de utilidad para el área de recursos humanos. Asimismo, Chiavenato (2007) menciona algunos beneficios para la persona:

Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera). (p. 198)

Desde esa perspectiva, los colaboradores de una organización que está bajo un sistema de evaluación de desempeño, tiene el beneficio de conocer que criterios le van a evaluar, es decir, pueden tener la ventaja de enfocarse más sobre los criterios en los cuales serán supervisados, asimismo, conocer cómo sería su plan de carrera, en cuanto a capacitación y desarrollo.

Y por último Chiavenato (2007) menciona algunos beneficios para la organización:

Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o

perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia. (p. 198)

Considerando los conceptos anteriores, podemos aportar que las tres partes (gerente, personas, administrador) poseen importantes beneficios al desarrollar una **EDL**, los gerentes de las organizaciones encuentran valiosas áreas de oportunidad que pueden mejorar las personas; las personas identifican habilidades nuevas por desarrollar o mejorar y, por último, las organizaciones y los empleados crecen de forma constante en cuanto a talento humano.

Garengo, Nudurupati y Bititci (como se citó en Barrios, Restrepo y Cerón, 2020) mencionan que:

Esta medición del desempeño empresarial se ha llevado a cabo bajo distintas metodologías; desde lo cuantitativo, basados en datos de resultados contables o indicadores de rentabilidad, hasta lo cualitativo, indagando sobre la percepción de gerentes o empresarios sobre el desempeño del negocio, prestando cada vez más atención a los enfoques multidimensionales que involucran toda la organización. (p. 2)

En este sentido, un sistema de EDL tiene el beneficio de ser cualitativo y cuantitativo, es decir, que las organizaciones podrán medir a través de datos los resultados contables y a su vez el comportamiento de las personas, desde el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, entre otros. Esto permite que las organizaciones cuenten con una visión más amplia sobre las personas, con la finalidad de tomar mejores decisiones.

1.5. Métodos tradicionales de Evaluación de Desempeño

La **EDL** es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones, y que a su vez funcionan en toda organización. Los métodos son funcionales para la persona, jefe y organización.

Sin embargo, el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones genera soluciones que se transformaron en métodos de evaluación. Se trata de los llamados métodos tradicionales de **EDL**. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado.

Chiavenato (2007) describe los siguientes doce métodos tradicionales de **EDL** que se aplican en las organizaciones;

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Método de comparación por pares.
6. Método de frases descriptivas.
7. Ensayo.
8. Estándares laborales.
9. Clasificación.
10. Distribución obligatoria.
11. Escala de calificación basada en el comportamiento y,
12. Sistema basado en resultados. (p. 206)

En este sentido, se pueden emplear varios sistemas **EDL** en una organización y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

1.5.1. Método de escalas gráficas

Este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Chiavenato (2007) afirma que el método de escalas gráficas;

Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. (p. 208)

Derivado de lo anterior, se describe cada factor que la organización o el evaluador estipulen para las personas, estos factores pueden ser variantes dependiendo del nivel jerárquico y funciones de cada persona, y los valores de evaluación, en el cual se describe el rango de ponderación que le corresponde colocar al evaluador, asimismo cada rango tiene su descripción de calificación desde el indicador muy satisfactorio hasta el menos satisfactorio.

Tabla 1.5.1.1 *Evaluación de Desempeño por Método de Escalas Gráficas.*

Evaluación de Desempeño						
Nombre completo:					Fecha:	
Sección:			Puesto:			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asigne una solo calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Calificación					Puntos
Producto Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios	
Calidad Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio muestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	

Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para obtener resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con suficiente supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) con una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión	
--	---	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1.5.1.1 nos muestra la Evaluación del Desempeño por el Método de Escalas Gráficas, en el que podemos apreciar que en la primera columna de lado izquierdo están los factores a evaluar, y de lado derecho, la ponderación que se va a ocupar. Para determinar lo correspondiente a cada persona, es decir, que la persona que evaluará seleccionara la ponderación que considere correcto de acuerdo a su desempeño, cada factor tiene un valor numérico. Cada organización se encarga de definir los factores que se van a considerar para una evaluación, no hay factores determinados para este método de evaluación de desempeño, existen muchas empresas de diferente giro comercial y cada una de ellas definirá los factores más convenientes.

1.5.2. Método de elección forzada

El método de elección forzada, es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

Chiavenato (2007) menciona que el método de elección forzada;

Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”. (p. 211)

Conforme a lo anterior descrito, podemos aportar que las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación. Por otra parte, es importante considerar que cada método debe de ser analizado para determinar si es el más apto para una organización, cada organización es diferente y tiene sus propias necesidades de evaluación.

Tabla 1.5.2.1 Evaluación de Desempeño por Método de elección forzada.

Evaluación de Desempeño					
Nombre completo:					
Sección:			Puesto:		
A continuación, encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y el signo " - " para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin desmarcar.					
	Num	+ -		Num	+ -
Sólo hace lo que le mandan			Tiene miedo de pedir ayuda		
Comportamiento irreprochable			Siempre tiene su archivo en orden		
Acepta críticas constructivas			Baja producción		
No produce cuando está bajo presión			Es dinámico		
Cortés con terceros			Interrumpe constantemente el trabajo		
Duda para tomar decisiones			No se somete a influencias		
Merece toda la confianza			Tiene buen potencial para ser desenvuelto		
Tiene poca iniciativa			Nunca es desagradable		

Fuente: Elaboracion propia

La tabla 1.5.2.1 nos muestra la Evaluación del Desempeño por el Método de Elección Forzada, el cual consiste en que el evaluador debe de seleccionar una frase que identifique el desempeño de la persona. Es un método que lo han utilizado algunas organizaciones americanas, ya que este método nació en EEUU, no obstante, puede dar resultados generales de cada persona y no específicos, y aunque sea un método de largo tiempo de preparación nos proporciona información veraz y útil.

De lo antes expuesto, podemos determinar que el método de elección forzada posee ventajas y desventajas para los evaluadores, personas y la organización. Veamos las siguientes dos ventajas: Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect), y su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores. Por otro lado, las dos desventajas son las siguientes: Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada, y es método comparativo y ofrece resultados globales.

1.5.3. Método de investigación de campo

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

Chiavenato (2007) detalla las siguientes características del método de investigación de campo:

El superior (jefe) se encarga de hacer la **EDL**, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. (p. 212)

Asimismo, Chiavenato (2007) hace énfasis en el método de investigación de campo mencionando que;

El especialista en **EDL** aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden: en primera instancia, evaluación inicial... En segunda instancia, análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el

especialista plantea al jefe... En tercera instancia, planeación: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar: a) asesoría al evaluado, b) readaptación del evaluado c) capacitación del evaluado... Y, por último, seguimiento: (fair-play) se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo. (p. 213)

Torres, Duana y Torrejano (2020) aportan sobre el método de investigación de campo, asegurando que:

La investigación de campo recolecta la información a través de entrevistas, buscando conocer causas y motivos del desempeño reconociendo los hechos y situaciones que llevaron a ello, en este método es importante apoyarse con una evaluación inicial complementando con otras situaciones o cuestionamientos para poder definir un valor de evaluación en el periodo. (p. 91)

En este sentido, la investigación de campo busca conocer cuáles fueron las causas del comportamiento de las personas, y cuáles fueron las razones que los llevo a tener una actuación de una forma ya sea positiva o negativa. Es un método que a través de la observación la persona que ejecuta la evaluación puede encontrar áreas de oportunidad para mejorar sobre los colaboradores.

Tabla 1.5.3.1 *Evaluación de Desempeño por Método de investigación de campo.*

Evaluación del Desempeño por el Método de investigación de campo	
Evaluación inicial (menos que satisfactorio)	Evaluación inicial (satisfactorio)
¿Por qué su desempeño fue insatisfactorio? ¿Qué razones justifican ese desempeño? ¿Qué responsabilidades, de su descripción de puesto dejó de cumplir? ¿Por qué? ¿Se le atribuyeron otras responsabilidades al trabajador? ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? ¿La persona poseía las responsabilidades para hacerlo?	¿Por qué el desempeño fue satisfactorio? ¿Qué razones justifican ese desempeño? ¿La persona cumplió con todos los puntos de su descripción de puesto? ¿Se le atribuyeron otras responsabilidades al trabajador? ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? ¿La persona poseía alguna deficiencia?
Análisis complementario	Análisis complementario
¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Ha recibido capacitación? ¿Necesita capacitación?	¿El trabajador ha tenido experiencia en tareas más complejas? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Ha recibido capacitación? ¿Necesita capacitación?

Planeación	
¿Qué otros aspectos le gustaría analizar en relación con el desempeño y potencial del trabajador? ¿Qué plan de acción recomendaría para el trabajador? ¿Por qué recomienda ese plan? ¿Está seguro de que esa es la mejor recomendación?	
Seguimiento	
¿El desempeño del trabajador está por debajo de la norma? ¿Este desempeño ha sido una característica habitual del trabajador? ¿Se le avisó al trabajador de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad de mejorar?	¿El desempeño del trabajador es realmente superior? ¿Este desempeño ha sido una característica habitual del trabajador? ¿El trabajador ha tenido experiencia en tareas más complejas?

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1.5.3.1 nos muestra la Evaluación del Desempeño por el Método de investigación de campo, el cual consta la elaboración de la evaluación a través de una entrevista directa con el jefe de cada persona. La tabla está dividida por bloques, en la cual la primera parte están las preguntas que conforman la evaluación final, posteriormente sigue el apartado del análisis complementario, sucesivamente se encuentra el apartado de planeación, el cual se toman decisiones respecto a las personas evaluadas, ya sean decisiones favorables o desfavorables, y por último, está el apartado de seguimiento, un apartado importante, ya que se refuerzan acciones y mejoras de oportunidad a las personas.

1.5.4. Método de comparación por pares

El método de comparación por pares, se encarga de evaluar a dos personas al mismo tiempo, con los mismos factores, indicadores y/o factores. Algunos autores varían un poco en las características de este método y sobre la ejecución del mismo, hay algunos que evalúan a dos personas con probablemente el mismo nivel de calificación, y otros autores mencionan que es mejor evaluar al mejor con el que tiene probablemente menos desempeño.

Torres et al. (2020) refieren en este método de comparación por pares que:

En clasificación de colaboradores o conocido como comparación de pares se busca ordenar a las personas de acuerdo con la dimensión evaluada, se puede medir también por cualidades o la aptitud idónea para una tarea. Se sugiere que al final de

realizar todas las clasificaciones se determine aquellos colaboradores que contaron con una comparación positiva de todos los factores. (p. 91)

Derivado de lo anterior, el método en mención es una manera específica de evaluar a las personas, en la cual hay que tener cuidado para aplicar este método, no todas las organizaciones se puede aplicar este tipo de método, sin embargo, es un método que le ofrece a la organización más competitividad en los colaboradores, y como secuencia el incremento de su desempeño.

Organización Internacional del Trabajo (como se citó en García, Salas y Orozco, 2020) menciona un dato importante:

En la actualidad la participación de la mujer en las organizaciones representa el 46%, sin embargo, solo 34% de las empresas incluyen la igualdad de género en sus políticas de recursos humanos y de gestión, generando que los estudios organizacionales investiguen los efectos que tiene la participación de hombres y mujeres en las empresas, determinando cuáles son los nuevos desafíos que esto implica para la administración de empresas... (p. 2)

García, Salas y Orozco (2020) en referencia a la cita anterior señalan que los datos mencionados:

...permite comprender que tanto hombres como mujeres tienen características distintas que se reflejan en su estilo de gestión y por lo tanto en el desempeño de la organización, permitiendo que se aprenda de estas diferencias, con el objeto de que trabajen de forma complementaria por el beneficio de las pymes y abran nuevos interrogantes que permitan ampliar el conocimiento gerencial... (p. 2)

En la tabla 1.5.4.1 se incluye a cuatro empleados: A, B, C y D, que han sido evaluados por pares, lo que da una clasificación final en torno a los indicadores de **ED**. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Tabla 1.5.4.1

Evaluación de Desempeño por Método de comparación por pares.

Lado rojo			Lado azul		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: **Productividad**

Elemento:

A - Trabajó con lentitud
B - Perdió tiempo en el periodo de trabajo
C - No inició su tarea con celeridad

Elemento:

A - Trabajó con velocidad
B - Economizó tiempo al realizar el trabajo
C - Inició de inmediato su nueva tarea

Fuente: Chiavenato (2007)

La tabla 1.5.5.1 nos muestra la Evaluación del Desempeño por el Método de comparación por pares, en este método se eligen a dos personas, la mejor en su desempeño y la que no ha sido constante en un buen desempeño con la finalidad de realizar la comparación entre ambas, sin embargo, es un método riesgoso para la organización y las personas, existen personas que al compararlas pueden mejorar su desempeño porque se genera la competencia interna, pero, hay personas que al ser comparadas lo pueden tomar como agresión y renunciar a la organización.

1.5.5. Ensayo

Este tipo de **EDL** tiene una característica especial, los jefes de una organización definen el desempeño de las personas a través de un texto. Los jefes o gerentes que tienen excelentes habilidades de redacción, cuando están inclinados a ello, pueden lograr que un empleado común parezca un elemento de primer nivel.

Chiavenato (2007) describe que;

El Ensayo es una técnica de **EDL** en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado. Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. Las calificaciones derivadas de esta técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. (p. 93)

En este sentido, la comparación de estas evaluaciones de ensayo podría ser difícil porque no existen criterios comunes. Sin embargo, algunos administradores consideran que el método de ensayo no es únicamente el más sencillo, sino también el enfoque más aceptable para la evaluación de los empleados.

1.5.6. Clasificación

Este método de **EDL** se encarga de que el mejor empleado del grupo se clasifique en el nivel más alto, y el empleado más deficiente se clasifica al nivel más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que todos los empleados queden clasificados. Una dificultad surge cuando todos los individuos han tenido un desempeño a niveles comparables.

Chiavenato (2007) señala que:

La Clasificación es una técnica de **ED** en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general... Señala que la comparación por pares es una variación del método de clasificación en la cual el desempeño de cada empleado se compara con el de cualquier otro empleado dentro del grupo. Un solo criterio, como el desempeño general, es con frecuencia la base para esta comparación. (p. 93)

Derivado de lo anterior, un colaborador que recibe el mayor número de comparaciones favorables recibe la clasificación más alta. Es importante mencionar que, algunos profesionales del campo defienden el uso del enfoque comparativo, como las clasificaciones, siempre que la administración deba tomar decisiones en relación con los recursos humanos. Consideran que los empleados reciben promociones o los aumentos

salariales más altos no porque logren sus objetivos, sino más bien porque los logran mejor que otros dentro de su grupo de trabajo.

1.5.7. Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)

El comportamiento de una persona dentro de una organización es muy importante, tan importante que en algunas ocasiones tienen mayor mérito de crecimiento profesional las personas que suelen tener actitudes y actuaciones favorables dentro de la empresa. Los valores que ejercen se miden dentro de un sistema de **EDL**, y estos resultados influyen en la toma de decisiones de los gerentes.

García, Salas y Orozco (2020) mencionan un dato importante en relación al comportamiento organizacional de las mujeres que ejercen un puesto gerencial en las empresas:

... el manejo de las relaciones humanas, que produce la motivación y satisfacción de los empleados que también aportan al desempeño de las pymes. Por lo tanto, es importante reconocer que las mujeres en cargos gerenciales ofrecen aportes al desempeño de la organización y con ello abrir la posibilidad de nuevas contrataciones en la alta dirección y así cerrar las brechas de la poca participación de las mujeres en la alta gerencia. (p. 3)

Chiavenato (2007) menciona que la Escala de Calificación Basada en el Comportamiento es una técnica de **EDL**:

Que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo. El evaluador es capaz de determinar de una manera más objetiva con qué frecuencia se ubica el desempeño de un empleado en cada nivel definido. (p. 94)

Es importante destacar, que el comportamiento y las relaciones humanas en una organización que se lleven a cabo de forma proactiva y correcta, siempre serán de beneficio para las personas. Los gerentes o las personas que toman decisiones en las empresas, toman en cuenta a aquellas que tienen una forma fácil o sencilla de poseer relaciones humanas gratificantes, esto ayuda al colaborador a que sus funciones sean hechas con una mayor probabilidad de eficiencia.

Tabla 1.5.7.1

Escala de calificación basada en el comportamiento.

ECBC para el factor: Habilidad para presentar una imagen positiva de la compañía	
Desempeño claramente sobresaliente	Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios. Explica con cuidado los aspectos positivos de la compañía. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera muy positiva.
Excelente desempeño	Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Responde todas las preguntas y explica los aspectos positivos de la compañía. Responde las preguntas de una manera positiva.
Buen desempeño	Causa una impresión razonable en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera informada.
Desempeño promedio	Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde la mayoría de las preguntas de una manera informada.
Ligeramente por debajo del desempeño promedio	Trata de causar una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha a los candidatos, pero en ocasiones tiene que acudir a otras fuentes para obtener respuestas para las preguntas.
Desempeño deficiente	En ocasiones causa una mala impresión en los aspirantes universitarios. Algunas veces da información incorrecta al candidato o se pierde en callejones sin salida antes de darse cuenta de un error.
Desempeño muy deficiente	Aun con instrucciones repetidas continúa causando una mala impresión. Se podría esperar que este entrevistador extinguiera el deseo de un candidato universitario de unirse a la empresa.

Fuente: Chiavenato (2007)

La tabla 1.5.7.1 nos muestra una escala de calificación basada en el comportamiento, ilustra una porción de un sistema de este tipo que se desarrolló para evaluar, de lado izquierdo se muestra el concepto de desempeño adquirido de las personas, y del lado izquierdo, la describe a detalle el desempeño adquirido para dar una pronta referencia sobre el comportamiento.

1.5.8. Sistema basado en resultados

Existen diferentes métodos de evaluación para cada organización, existen organizaciones de giro comercial, industrial, de servicio, etc., pero para cada una de estas se existe un método de acuerdo con los objetivos de la **EDL** de cada organización.

Torres et al. (2020) manifiesta que acerca del sistema basado en resultados haciendo la siguiente definición:

Gracias a la administración por objetivos se crea la evaluación por resultados donde se busca consolidar la combinación de la información de los resultados y los factores de rendimiento y el método que, aunque siendo complejo ha sido el de mayor aceptación moderna como lo es evaluación 360 grados que define la importancia de la retroalimentación de desempeño del colaborador desde diversas fuentes no solo del supervisor, incluyendo compañeros, subordinados o clientes a través de sistemas de medición de servicio al cliente, incluyendo la autoevaluación como eje central del método. (p. 91)

Conforme a lo anterior, el impacto que tiene este método para una organización es muy alto, porque combina una relación de datos como, los resultados, método y desempeño de cada persona, es uno de los métodos que tiene un enfoque directamente con los objetivos de la empresa y los del trabajador. Un método que influye en todos los aspectos laborales y el cual es las motivador para las personas para alcanzar sus metas.

Chiavenato (2007) comenta que “el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un sistema basado en resultados” (p. 96), lo que conlleva a mencionar que en el pasado era una forma de administración por objetivos, ahora en tal sistema, un objetivo podría ser, por ejemplo, reducir los desperdicios en un 10 por ciento. Al final del periodo de evaluación, una valoración se concentra en qué tan bien logró el empleado este objetivo.

En este sentido, podemos contribuir que este método basado en resultados deberá aplicarse a un tipo específico de organización, podría ser una empresa de guro industrial, con una producción en serio, esto quiere decir, que los colaboradores podrán ser evaluado su desempeño de acuerdo a la producción de productos que se les estipule.

1.6. Usos de la evaluación del desempeño en la organización

En muchas organizaciones los trabajadores que participan en una **EDL** poseen una visión de mejora personal como colectiva, sin embargo, esta mejora impacta en diferentes áreas dentro de recursos humanos a favor. Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. No obstante, puede haber otras metas.

Wayne (2010) menciona que estas son las áreas de recursos humanos de una organización en las que la **EDL** forma un papel indispensable, que más adelante serán descritas:

Planeación de recursos humanos: Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción...

Reclutamiento y selección: Las calificaciones de la evaluación de desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo...

Capacitación y desarrollo: La evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo...

Planeación y desarrollo de carrera: La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas...

Programas de remuneración: ... La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales...

Relaciones internas con los empleados: Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las

relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias.

Evaluación del potencial de un empleado: Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. (p. 168)

Conforme a lo anterior señalado, la **EDL** es de las principales actividades que debería de elaborar el área de recursos humanos de cualquier organización, su importancia repercute en un alto impacto para las personas y para la organización, específicamente en el ciclo de la Administración de Recursos Humanos, desde el inicio que es reclutamiento, capacitación, y después con planeación de carrera, programas de remuneración, relaciones internas, potencial de las personas, en cada una de estas áreas en mención se refleja la utilidad de las evaluaciones. Ninguna organización debería dejar pasar esta acción, porque no solo influye en todas las áreas de recursos humanos sino en las demás.

1.7. Periodo y proceso de Evaluación del Desempeño

El periodo de una **EDL** en una organización deberá estar establecida en los manuales de procedimientos, al ser una actividad de suma importancia. De acuerdo con las características de una empresa, el giro, el tamaño, entre otros, podrán estipular el número de veces que será llevado a cabo la evaluación. Generalmente en la mayoría de las organizaciones solo es una vez al año.

Wayne (2010) señala que:

Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Aunque no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral. Sin embargo, lo más significativo es la interacción continua (principalmente informal), incluyendo al coaching y otras actividades de desarrollo, que tiene lugar durante todo el periodo de evaluación. Los administradores deben estar condicionado a comprender que la

administración del desempeño es un proceso continuo que se incorpora dentro de su trabajo todos los días. (p. 247)

En este sentido, las organizaciones buscan en todo momento la oportunidad de generar una cultura organizacional de desempeño para las personas, esto quiere decir que, hay actividades y medios en los cuales se les hace saber a los colaboradores que serán evaluados periódicamente conforme objetivos y comportamiento, incluyendo en ocasiones coaching o críticas constructivas.

Referente al proceso de una **EDL** es importante mencionar que, todas las organizaciones deberán respetar ciertos pasos para que esta herramienta tiene efectividad, estos pasos o etapas tienen un significado y actividades importantes que deberán realizarse para continuar con la siguiente etapa sucesivamente, asimismo, cada etapa conlleva un determinado tiempo, entonces, si se realizan las actividades conforme al tiempo establecido por cada etapa, al final se dará un resultado significativo para la organización.

Wayne (2010) señala que las etapas de una **EDL** se llevarán conforme a lo siguiente:

... el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño... El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados. Entonces se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. (p. 242)

Derivado de lo anterior, podemos mencionar que existen diferentes autores que muestran diferentes etapas en una evaluación de desempeño, pero, generalmente muchos coinciden que la misma estructura. En todo momento será importante identificar las metas de las personas y organizacionales, posteriormente comunicar a los colaboradores las formas que se evaluarán para poder ejecutar cada actividad.

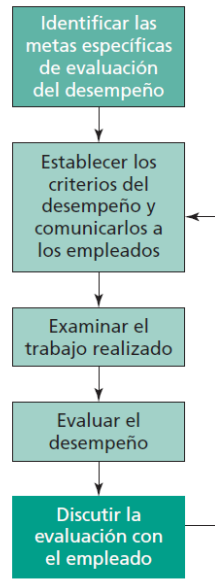


Figura 1.7.1. Proceso de Evaluación de Desempeño.

Fuente: Wayne (2010)

La figura 1.7.1 nos muestra el proceso de una evaluación de desempeño que se puede llevar a cabo en cualquier organización, iniciando desde la identificación de metas de la empresa, posteriormente, identificar los criterios a evaluar, observar el trabajo de los colaboradores aplicando la evaluación y finalmente, realizar una retroalimentación.

Torres et al. (2020) también mencionan cinco pasos para llevar a cabo una evaluación de desempeño:

- 1) *Planificación.* se basa en establecer una plataforma estratégica la cual consiste en fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de esta herramienta, se realiza un diagnóstico para entender la situación actual de la organización, se determina la población que será intervenida para la aplicación, se establece el método que más se adecue a las necesidades de la organización, y por último se genera un cronograma de actividades, junto con la periodicidad que requerirá este proceso.
- 2) *Supervisión continua del trabajador.* Que tiene lugar durante el transcurso del periodo evaluativo. En esta etapa cuando se enfatiza lo suficientemente, los

colaboradores entienden el proceso de evaluación como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la labor cotidiana de supervisión.

- 3) *La implementación.* En donde la organización pone en práctica el sistema diseñado; para ello es importante que la empresa se cerciore de que exista una adaptación al procedimiento por parte de los evaluadores y los evaluados, y que de esta manera al momento de aplicarse todos hablen un mismo lenguaje...
- 4) *La socialización y retroalimentación.* Se realiza por medio de una entrevista, con el objetivo de proporcionar comunicación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación...
- 5) *La mejora y seguimiento.* Que consiste en generar una serie de recomendaciones a los evaluados, y se establece un plan de mejoramiento, que como su nombre lo indica contribuye a corregir los aspectos negativos identificados en el proceso... (p. 92)

En este sentido, el proceso de evaluación de desempeño para los autores Wayne y Torres es un proceso similar, no se encuentran diferencias destacables, quizá, solo para el autor Torres es más importante la socialización e interacción directamente con las personas, la cual puede ser una etapa en la que podemos obtener más provecho del colaborador.

1.7.1. Entrevistas de evaluación

Las sesiones de revisión del desempeño con frecuencia generan hostilidad y pueden causar más daños que beneficios a la relación empleado-administrador. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica. El administrador que haga la revisión deberá usar todo el tacto posible al discutir áreas que necesiten de una mejora. Los administradores deben ayudar a los empleados a comprender que no son los únicos sometidos a evaluación. Los administradores encargados de evaluar deben enfatizar su responsabilidad por el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyo.

Wayne (2010) señala que:

...la entrevista de evaluación tiene definitivamente el potencial de una confrontación y de debilitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora de una manera considerable cuando se utilizan varias fuentes de información, incluyendo tal vez la autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se use, los empleados desconfiarán de un sistema que no comprenden. (p. 259)

Asimismo, Wayne (2010) menciona algunos aspectos importantes a considerar para la elaboración de una entrevista de evaluación de desempeño, las cual se mencionan a continuación:

Programación de la entrevista: Los supervisores realizan por lo general una entrevista formal de evaluación al final del periodo de valoración de un empleado. Por lo común, los empleados saben cuándo tendrá lugar esa entrevista, y su ansiedad tiende a aumentar si el supervisor demora la reunión...

Estructura de la entrevista: Una entrevista exitosa de evaluación debe estructurarse de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado visualizarla como la solución de un problema y no como una sesión encaminada a encontrar defectos... *Elogios y críticas:* Como se indicó al inicio de esta sección, una entrevista de evaluación requiere de tacto y paciencia por parte del evaluador. Los elogios son pertinentes cuando están justificados, pero tienen un valor limitado cuando son innecesarios...

Papel de los empleados: Desde el punto de vista de los empleados, dos semanas antes de la revisión o en un plazo similar, deben revisar sus diarios o archivos y hacer notas de todos los proyectos en los que hayan trabajado, sin importar si éstos tuvieron éxito o no...

Conclusión de la entrevista: De manera ideal, los empleados saldrán de la entrevista con sentimientos positivos acerca de la administración, la compañía, el puesto de trabajo y de sí mismos. Si la reunión da como resultado un ego “desinflado”, las posibilidades de una mejora en el desempeño serán inciertas... (p. 260)

Desde esta perspectiva, una entrevista de evaluación de desempeño se deberá de efectuar de la mejor manera posible, conforme a lo anterior dicho por el autor, podemos observar que esta entrevista es delicada, deberá tener una metodología y preparación para obtener los mejores datos necesarios. No hay que olvidar que es una entrevista especial, primero porque estamos trabajando con personas, y segundo, porque evaluaremos su desempeño en la organización, de los resultados dependen muchas situaciones para las personas.

1.7.2. Problemas en las evaluaciones del desempeño

Para las organizaciones elaborar un sistema y un programa de **EDL** requiere de mucho tiempo y de mucha cultura organizacional para las personas. Sin duda, no es una tarea fácil de elaborar, se debe tener mucho cuidado al momento de emprender el proceso de evaluación. En algunas ocasiones existe la parte contra productiva al ejecutar una evaluación, y esto puede repercutir en las actitudes de los colaboradores, es su estado de ánimo y sobre todo en los resultados personales y profesionales.

Wayne (2010) particulariza los siguientes problemas que pueden surgir al momento de elaborar una **EDL**:

Incomodidad del evaluador: ...Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas...

Falta de objetividad: ...En las escalas de calificación, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir...

Indulgencia/Severidad: Algunos administradores son demasiado generosos al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlo. El hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como indulgencia...

Tendencia central: El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala...

Sesgos del comportamiento reciente: Los individuos de la fuerza de trabajo no son niños, pero sí son humanos. Prácticamente todos los empleados saben de una manera precisa para qué fechas se ha programado una revisión del desempeño...

Sesgo personal (formación de estereotipos): Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan...

Ansiedad del empleado: El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal... (p. 253)

En este sentido, es importante comentar que las oportunidades para obtener promociones, mejores asignaciones de trabajo y un incremento salarial dependen de los resultados de la evaluación. Esto podría causar no solamente tensión, sino también una resistencia rotunda. Existen varias situaciones en las que el evaluador o el evaluado pueden llegar a presentar alguna situación complicada acerca de la **EDL** como las mencionadas anteriormente. No se debe descartar que la **EDL** en cualquier organización deba ser hecha con ética. Es importante que dar seriedad al proceso en todo momento, ya que beneficiara tanto a las personas como a las organizaciones.

1.8. Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

Tabla 1.8.1

Operacionalización de la variable Desempeño Laboral.

Variable	Tipo de variable	Dimensiones o Categorías	Indicadores	Índice	Definición	Ítems
		Individual	Responsabilidad Calidad en el trabajo Compromiso Liderazgo	Desempeño muy deficiente Desempeño deficiente Ligeramente por	“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”	El trabajador ha tenido experiencia en tareas más complejas. Los resultados fueron lo esperados.

Desempeño Laboral	Cuantitativo	Grupal	Responsabilidad Calidad en el trabajo Compromiso Liderazgo	debajo del desempeño promedio Desempeño promedio Buen desempeño	“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”	Recibo capacitación constantemente. Requiero capacitación para desarrollar mis habilidades.
		Organizacional	Responsabilidad Calidad en el trabajo Compromiso Liderazgo	Excelente desempeño Desempeño claramente sobresaliente	“El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo de un periodo de tiempo”	Recomiendo un plan de trabajo para el colaborador.

Fuente: Elaboración propia con base en Garengo, Nudurupati y Bititci (2020), Chiavenato (2007), Wayne (2010), Palaci (2005), y Robbins (2004).

La tabla 1.8.1 nos muestra la Operacionalización de la variable Desempeño Laboral, la cual señala por un lado que la variable se define como cuantitativa, y que los indicadores son responsabilidad, calidad en el trabajo, compromiso y liderazgo, estos mismos son a través de la dimensión individual, grupal y organizacional, es decir, que el desempeño laboral se mide por los objetivos alcanzados personales, en equipo y los institucionales. Y, por otro lado, el índice va desde un desempeño muy deficiente hasta un desempeño claramente sobresaliente, el evaluador tiene varias opciones de acuerdo al desempeño del evaluado para seleccionar la que corresponde.

Capítulo II.

EL ABORDAJE TEÓRICO DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Introducción

El Talento Humano (de aquí en adelante **TH**) es el activo máspreciado para las organizaciones, el éxito de las mismas depende de cómo utiliza en cada persona. Una organización siempre tiene personas con características y habilidades diferentes, y son usadas a favor para la organización, con éstas se pueden lograr los objetivos de las personas y empresas si van dirigidos por el camino correcto. Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotar a una organización de la inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal y, por tanto, deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer el marco teórico del **TH** en las organizaciones. En primer lugar, se abordará acerca de los antecedentes, orígenes y cómo ha ido evolucionando el **TH** actualmente. En segundo lugar, se explicará y profundizará sobre de las teorías relacionadas. En tercer lugar, se puntualizará en el tema de Sistema de Administración de Recursos Humanos, en el cual se señalará conceptos de diferentes autores. En cuarto lugar, se detallará sobre los Estilos de la Administración de Recursos Humanos, como la concepción tradicional de la administración y la nueva concepción de la administración. Y, por último, se especificarán los Recursos Organizacionales desde la perspectiva del **TH**.

Es importante mencionar que, los conceptos teóricos descritos en el párrafo anterior tienen la finalidad de profundizar sobre el tema y que la presente investigación ostente de una gran fuente de información.

2.1. Generalidades de la Administración del Talento Humano

Coexiste una amplia diferencia entre el costo-valor real de una organización y el costo-valor que muestra la información contenida en sus estados financieros, una diferencia que durante mucho tiempo ha estado presente, pero, en las últimas décadas ha estado más presente. Esta diferencia variara en función de la determinación del costo real, y el costo real extra. Si bien esta diferencia no se puede encontrar en ningún estado financiero, ya que se considera como fuente de valor para cualquier organización, no solo es importante, si no esencial para la labor que tiene una empresa; Esta diferencia son, las personas. En algunas ocasiones las organizaciones no se han percatado de la existencia de las personas, y más aún, de la existencia de las capacidades que puede llegar a tener una persona para elaborar sus funciones.

Determinar el valor de algunas partidas de naturaleza intangible no resulta difícil porque, precisamente, su consideración como activo de la empresa hace posible su reflejo en los distintos estados contables, y con ello su cuantificación de una u otra forma. Son otro tipo de partidas intangibles las que realmente plantean problemas, teniendo que empezar por determinar las circunstancias en las cuales deben ser tratadas como activos y en cuáles no. (López y Grandío, 2005, p. 77)

En este sentido, las partidas intangibles que se señala en la cita anterior se refieren a las personas dentro de una organización, las persona son el verdadero punto de partida para cualquier planificación o estrategia que se quiera implantar. Sin duda, las personas dentro de la empresa deben ser tratadas como activo, un activo que deberá ser medible en todo momento y en toda circunstancia, a eso se le atribuye el valor extra con que cuenta una organización.

La Administración de Recursos Humanos o Talento Humanos, no es otra cosa más que ubicar a las personas en los puestos adecuados para así obtener el mejor provecho de todo su conocimiento, habilidades y destrezas, y poder cumplir personales e institucionales. El administrar personas no ha sido una tarea fácil para las organizaciones, al contrario, conforme pasa el tiempo las organizaciones invierten más tiempo y recurso en crear programas, estrategias, planes de carrera, cultura organizacional, entre otros, para así poder motivar y explotar las habilidades de cada persona.

Wayne (2010) señala que “La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH” (p. 4), en tanto que Pantoja (2019) menciona que “La administración de recursos humanos comprende la noción de organizar a las personas de modo tal que se obtenga el mayor rendimiento posible. Esto involucra los procesos administrativos asociados, tales como contratos, permisos administrativos, registro de asistencia, vacaciones, evaluaciones, etc.” (p. 16). Por su parte, DeCenzo y Robbins (1996) mencionan que “La Administración de Recursos Humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo, y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (p. 8). Esto quiere decir, en palabras de Chiavenato (2009) que,

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos. (p. 14)

En este sentido, podemos atribuir que el concepto de Administración de Recursos Humanos significa coordinar eficientemente el talento, decisiones y emociones de las personas hacia los objetivos institucionales, para así lograr las metas tanto de las personas

como de las organizaciones. Asimismo, los gerentes, administradores o quienes toman las decisiones en una empresa, tienen una alta responsabilidad por organizar adecuadamente a las personas, lo cual va depender en un alto grado el desempeño.

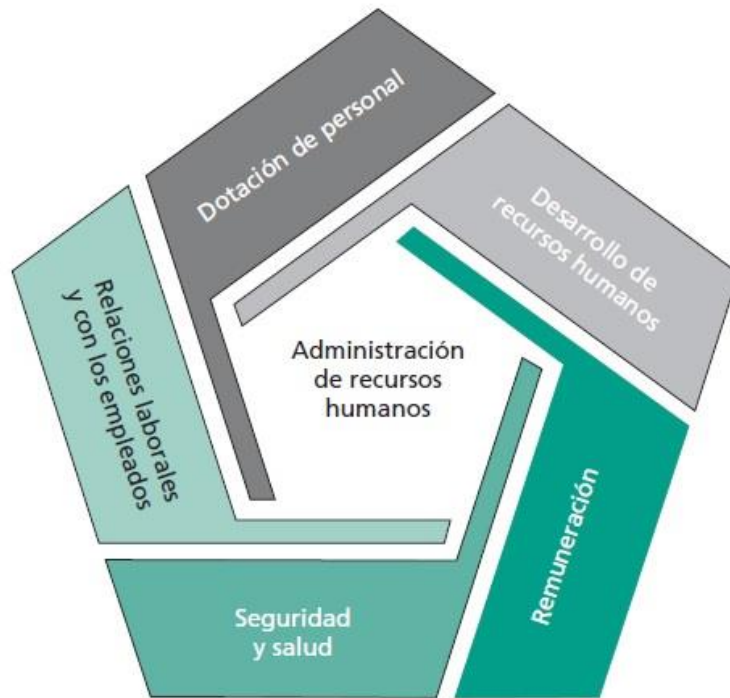


Figura 2.1.1. Funciones de la administración de recursos humanos.

Fuente: Wayne (2010)

La figura 2.1.1 nos muestra las funciones de la administración de recursos humanos, en la cual se observa que la administración de las personas en una organización es cíclica, es decir, un proceso que no se detiene. La administración de recursos humanos se encargará sobre el desarrollo profesional y persona, sobre la remuneración, deberá prestar atención a la seguridad y salud de los colaboradores, tendrá que generar estrategias para llevar adecuadas relaciones laborales y tendrá que ocuparse de la dotación, cada una de estos factores se une uno con otro, cada factor tiene el mismo grado de importancia en una organización.

2.2. Antecedentes del Talento Humano

La especialidad de Recursos Humanos surgió a consecuencia del crecimiento y la complejidad de las áreas organizacionales. A partir del siglo XX se dio origen a este nuevo concepto de Administración de Recursos Humanos, el cual detonó derivado del fuerte impacto de la Revolución Industrial, sin embargo, no fue adoptado inmediatamente con el nombre de Administración de Recursos Humanos, sino con el concepto de Relaciones Industriales, derivado a la actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, con la finalidad de equilibrar las situaciones conflictivas entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, que se consideraban de manera incongruente. Lo que significaba, que las personas y las organizaciones a pesar de la relación tan cercana que poseían estuvieran separadas, su comunicación poca efectiva, y con la necesidad de intermediarios para lograr llegar a establecer acuerdos entre sí. Ese intermediario recibiría el nombre de Relaciones Industriales, el cual su tarea era garantizar la regularización los acuerdos del personal con la organización. Desde esta perspectiva:

El siglo XX trajo consigo grandes cambios y transformaciones en las organizaciones y sus estructuras, así como en la administración y el comportamiento organizacional. Este ha sido un periodo que podría definirse como “el siglo de las fábricas”, a pesar de que se presentó un cambio acelerado en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones marcaron la manera de administrar los recursos humanos. (Blanco y Vera, 2018, págs. 25-26)

En este sentido, en las organizaciones la gestión del **TH** quedó en segundo plano, tanto fue así que el concepto de Administración de Recursos Humanos no existía en la era de las empresas en el siglo XX, y el nombre fue Relaciones Industriales. Queda durante ese siglo las organizaciones se enfocaban más a lo industrial, (las maquinas, tecnología y procesos) y no a las personas.

Con el trascurso de los años el concepto de Relaciones Industriales cambio drásticamente, durante la década de 1950 se formó el nuevo concepto de Administración de Personal. A través de este nuevo concepto, ahora no solo se trataba de regularizar los

acuerdos entre el personal y la organización, sino que, de administrar a las personas de acuerdo a sus derechos y obligaciones vigentes, e interferir en los conflictos de interés que se generaban continuamente. Posteriormente a la década de 1960 el concepto de Administración de Personal tuvo una nueva transformación. La legislación laboral fue descontinuada, mientras los retos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Pero, a partir de los años 60 a los trabajadores de las organizaciones se les comenzó a considerar como recursos fundamentales que toda organización pudiera tener para su éxito y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para afrontar sus retos.

Así, que a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos, sin embargo, seguía sobrellevando el concepto de ver a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas funciones debía estipularse y controlarse desde las necesidades de la organización. A pesar de que Recursos Humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de Recursos Humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas.

Durante décadas, la gestión del talento humano o gestión humana, también denominada «administración de personal y recursos humanos», se vinculó a prácticas administrativas tales como la contratación, las remuneraciones, el control de asistencia, etc. Todas prácticas orientadas a realizar funciones de control y mejoramiento de técnicas de estos procesos a partir de la organización de las personas con el fin de optimizar al máximo el rendimiento humano en el trabajo. (Pantoja, 2019, p. 17)

Derivado de lo anterior, el concepto de Recursos Humanos nació hace muchos años atrás, las primeras organizaciones ya ejercían el concepto de recursos humanos, pero no priorizaban a las personas como actualmente lo hacen. Este concepto de Recursos Humanos con el paso del tiempo fue evolucionando de manera impactante para ambas partes (organización-personas). También, es cierto que actualmente a las personas que trabajan en una organización se les visualiza como socio, y no como trabajador, el socio más importante; las organizaciones encuentran y explotan cada una de las habilidades que poseen las personas, así ambas partes cumplen sus objetivos.

2.2.1. Eras de la organización enfocadas al Talento Humano

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos. Existen tres eras que representaron a lo largo del siglo XX (años 1900's) el enfoque de cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones, las cuales son: era de la industrialización, era de la industrialización neoclásica y la era de la información. Durante estas tres eras señaladas, el concepto de administración de recursos humanos fue desarrollándose cada vez mejor con el paso del tiempo.

Era de la Industrialización: Abarca de 1900 a 1950. Fue medio siglo en que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución industrial. La estructura organizacional de este periodo se caracterizó por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. (Chiavenato, 2007, p. 7)

Desde este enfoque, la Era de la Industrialización sin duda, fue muy marcada por el ámbito operativo de las organizaciones, las maquinas, los nuevos procesos, la incorporación de la nueva tecnología, entre otros, hicieron que las personas pasaran a un segundo o tercer plano en las empresas. Las organizaciones se ocupaban más en lo industrial, ya que en ese

entonces no se tenía el conocimiento de que el ser humano fuera el factor para cumplir con los objetivos.

Por otra parte, López y Grandío, (2005) hacen referencia que en la Era de la Industrialización no se podía hablar de la existencia de un sistema económico con la misión de asignar los recursos para añadir valor. Además,

Con la Revolución Industrial, sobre todo a partir de la producción en masa, la mayor parte del valor añadido al producto final procede del Capital Financiero, aplicado a la fabricación de lo que demanda el mercado... Durante esta ola las empresas seguían el llamado sistema clásico de dirección y su competitividad se basaba en la disponibilidad de Capital Financiero. Una parte importante del precio estaba formado por el coste de la mano de obra, los materiales y las amortizaciones de los activos fijos de todo tipo (maquinaria e instalaciones) que se consumían a medida que eran utilizados. (López, y Grandío, 2005, p. 77)

Desde esta perspectiva, el autor hace llama Revolución Industrial a todo lo que tenía relación con mano de obra, materiales sistema clásico de dirección, y competitividad en finanzas, lo que quiere decir, que las organizaciones en ese entonces se ocupaban más sobre la utilización del recurso económico, maquinaria e instalaciones, a su vez, en ese entonces las empresas manejaban un sistema clásico y poco planificado para llevar a cabo los pocos objetivos trazados por las personas.

La cultura organizacional predominante se orientaba al pasado y a la conservación de tradiciones y valores. Se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Por esta concepción, la administración de personas solía denominarse Relaciones Industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El ser humano era considerado como un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún con lentitud: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles. El mundo cambiaba, pero los cambios eran sosegados.

Era de la industrialización Neoclásica: De 1950 a 1990. Se inició a finales de la segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a transformarse con rapidez; los cambios se hicieron más veloces e intensos, y poco previsible. Las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales, y poco a poco adquirieron complejidad... Las organizaciones probaron otros modelos de estructuras que les proporcionaran mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. (Chiavenato, 2007, p. 7)

Desde esta perspectiva, se caracterizó por seguir otorgando mayor importancia a los procesos y máquinas por parte de las organizaciones, por una parte, tuvo como beneficio que específicamente en esta era de la industrialización neoclásica se empezaron a automatizar y a mejorar los procesos en las empresas, dando como resultado la optimización de tiempo, sin embargo, aún no les daban el suficiente enfoque a las personas para aprovechar su talento.

Era de la información: Comenzó alrededor de 1990; es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. Se intensificó la competitividad entre las organizaciones. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas oportunidades de inversión. (Chiavenato, 2007, p. 8)

En este sentido, las principales características de la Era de la Información fueron los cambios rápidos, la tecnología y la incorporación más noble de las personas en las organizaciones. Para las personas esta era marcó mucho su visión en las funciones que realizaban, las organizaciones prestaron más atención e inversión en los colaboradores, implementando incentivos y planes de crecimiento, esto llevó a iniciar a que las personas

establecieran sus objetivos y metas personales y a su vez organizacionales, para así cumplir con cada una de ellas. El beneficio es para ambas partes, pero fue a partir de los años noventa en que se empezó a implementar esta filosofía.

Así mismo, en palabras de López y Grandío (2005),

A partir de la década de los 90, el panorama económico está cambiando radicalmente. Entramos en la economía post-industrial o de la tercera ola. Lo fundamental para competir en las nuevas circunstancias es el Capital Intelectual, que es un intangible, integrado, básicamente, por conocimiento, de ahí que también sea frecuente referirse a esta tercera ola como la Economía del conocimiento o, de una forma más global, la Sociedad del Conocimiento. (p. 77)

Derivado de lo anterior, los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, y a su vez éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas: los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, y los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes.

Tabla 2.2.1.1

Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

La tabla 2.2.1.1 nos muestra las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX, en la cual señala que desde el año 1900 a actualidad, las organizaciones se han ido transformando. En la primera columna de la tabla, se muestra los conceptos o áreas en donde se han desarrollado las organizaciones, y en la segunda, tercera y cuarta columna se muestra el periodo de los años de cada era, cada cuadro señala y se especifica los cambios. Los cambios de las organizaciones han sido desde la estructura organizacional, cultura organizacional, ambiente organizacional, modo de tratar a las personas, y visión de las personas.

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: Chiavenato (2007)

2.3. Definiciones de Talento Humano, Capital Humano y Organización

Dentro de la Administración Recursos Humanos o Talento Humano existe una diferencia entre los conceptos de Talento Humano, Capital Humano y Organización. Para la presente investigación, es importante señalar las definiciones y la diferencia que se encuentra en cada concepto. Lo anterior, derivado a que la repercusión de cada concepto en una organización es diferente. En primera instancia se definirá el concepto de Talento Humano.

Así, Castillo (2012) aporta que el capital o talento humano es: “El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos” (p. 34), mientras que Lozano (2007) puntualiza que: “El concepto de talento humano es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos” (p. 79), en esta misma perspectiva, Chiavenato (2009) hace referencia

que el talento: “Es un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe de poseer algún diferencial competitivo que la valore” (p. 107). Lo que conlleva a definir el concepto como:

Activo intangible al activo identificable de carácter no monetario y sin apariencia física, que se tiene para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para ser arrendados a terceros, o para funciones relacionadas con la administración de la empresa. (López y Grandío, 2005, p. 203)

En este sentido, desde la perspectiva de cada autor podemos añadir que el Talento Humano es la composición de habilidades, experiencia, inteligencia actitudes y destrezas que posee una persona, en el cual esta composición la utiliza y la explota para la ejecución de sus funciones. Tosa persona posee características de Talento Humano diferentes a otras, desde un operador de máquinas hasta un gerente, esto significa que no importa el nivel jerárquico, en cualquier organización y en cualquier nivel se puede encontrar con talento.

En segunda instancia, de definirá el concepto de Capital Humano. Sin duda, el concepto más importante para toda organización, es la principal arma con la que puede contar una empresa, ya que este concepto es de mucha ayuda, desde una crisis hasta el éxito. A continuación, se señalará las siguientes definiciones:

El Capital Humano incluye dos elementos. Por una parte, el conocimiento tácito o explícito, poseído por las personas y equipos. Por otra parte, el Capital Humano se complementa con la capacidad de regenerar el conocimiento, es decir, con la capacidad de aprender. La clave para diferenciarlo de los otros dos bloques reside en que el Capital Humano no es propiedad de la empresa. Ésta lo arrienda a los trabajadores que tenga contratados. (López y Grandío, 2005, p. 52)

Así mismo, Chiavenato (2009) conceptualiza el capital humano como: “El patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (p. 107).

Desde esta perspectiva, el Capital Humano está compuesto por dos partes, la primera es el talento humano que se constituye por el conocimiento y habilidades que posee las personas, y la segunda, está compuesta por la estructura funcional de una organización, es decir, la cultura organizacional, la administración de recursos humanos y la gestión, estas dos partes conforman el Capital Humano. La misión de las organizaciones es hacer que funcione el talento y la estructura al mismo tiempo.

Derivado de lo anterior, Chiavenato (2009) afirma que:

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: 1. *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. 2. *Contexto*. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. (p. 108)

Desde esta perspectiva, podemos contribuir que no solo es suficiente tener Talento Humano en las organizaciones para poseer Capital Humano, siempre será importante mantener talentos integrados a un contexto integrador, si el contexto es positivo los talentos de las personas suelen a crecer, y por otro lado, si el contexto es negativo, los talentos de las personas no se desarrollan lo suficiente para cumplir objetivos. Esto quiere decir que, la unión de talento y contexto es el Capital Humano.

Esto tiene un valor importante para las organizaciones, ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Por consiguiente, el nuevo objetivo de las organizaciones es, lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas.

Por último, se definirá el concepto de Organización. Para esta investigación es importante señalar esta definición, ya que durante todo el presente documento señala la

palabra Organización, de tal manera que se señalará la diferencia que hay entre los dos conceptos señalados anteriormente.

Arnoletto (2014), a su vez define Organización como: “el diseño de estructuras sociales adecuadas para lograr metas, con relaciones de interacción que permitan producir bienes y servicios” (p. 62), mientras que Tejada (2010) precisa que: “La organización, es la que hace referencia a un ente social, construido y constituido intencionalmente para lograr objetivos, mediante procesos productivos de sus miembros y elementos componentes” (p. 169), a su vez Franklin (2009) puntualiza el concepto de Organización en diferentes acepciones, la primera desde el punto de vista literal, el cual menciona que: “Es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden” (p. 246), desde el punto de vista administrativo, menciona: “Es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional” (p. 246), y finalmente desde el punto de vista como unidad productiva: “una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base a un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno” (p. 246), y finalmente, Arteaga (2016) señala que la organización es:

Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos, que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. (p. 98)

En este sentido, una, dos o más personas se considera una organización, las definiciones que se establecen en los párrafos anteriores hacen mención sobre que, aparte de personas existen reglas, normas, leyes, recursos para que se conforme una organización. Una vez que se encuentran todos los elementos, las personas utilizan los recursos bajo las normas establecidas para producir un bien o servicio.

2.4. El Talento Humano en las Organizaciones

La repercusión del Talento Humano en una organización es alto impacto. Si se considera que el talento de una persona son sus conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, etc., estas cualidades pueden hacer lograr los objetivos de cualquier organización. Pero, la tarea más difícil de toda organización no está en hacer funcionar las maquinas, ni incorporar tecnología, sino en gestionar a las personas con la finalidad de aprovechar lo más posible cada cualidad que poseen, es decir, los gerentes de una empresa, deben de hacer que las personas exploten al máximo cada conocimiento que tienen, y así aplicar ese conocimiento hacia los objetivos institucionales.

La gestión de los del talento de las personas es primordial para las organizaciones, en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social. El personal de una empresa, ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva. Toda organización que busca posicionarse y mantenerse sólidamente en el mercado requiere satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo distinga de sus competidores por la calidad y eficiencia de los productos y servicios que oferta, por lo que necesita del talento humano.

Montoya y Boyero (como se citan en Armijos, 2019), afirman que,

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen. (p. 2)

Desde esta perspectiva, las organizaciones están enfocadas en dar la correcta orientación del talento de las personas hacia el logro de los objetivos institucionales con mayor eficiencia y eficacia, un reto que, sin duda día a día las organizaciones lo llevan a cabo.

También, el valor agregado que el talento de las personas aporta a las empresas es un valor muy alto, tanto que se considera ventaja competitiva.

Por otro lado, la globalización y los cambios tecnológicos han sido motivos por los cuales las organizaciones se han transformado día a día, se han adaptados a los nuevos procesos, se han incorporado nuevos mercados, se ha adaptado socialmente, y esto es consecuencia principalmente de la gestión de las personas y de los resultados positivos a estos cambios. No obstante, la carga del talento humano de los logros positivos se enfoca en el desempeño, competencia, cultura organizacional, aptitudes, etc., lo cuales en ocasiones carecen de inversión por parte de los directivos de las organizaciones, al no gestionar una cultura organizacional de desempeño, creación de nuevos procesos, comunicación, trabajo en equipo, falta de liderazgo, entre otros.

En virtud de lo anterior, en las organizaciones se crea incertidumbre al no poseer conocimiento de cómo gestionar el talento de cada persona, sin embargo, existen organizaciones que hacen todo lo contrario para encontrar y explotar el talento de las personas, es decir, desarrollan planes de carrera, crean un ambiente laboral adecuado, delegan asertivamente las tareas, existe comunicación vertical y horizontal, crean trabajo en equipo, hay nuevos procedimientos, crean motivación para las personas, se establecen objetivos jerárquicamente, se diseñan estrategias, o de desarrollan planes de acción y de trabajo, de esta forma, las personas se van familiarizando con la estructura organizacional y poco a poco se van incorporando a cada nueva gestión, y da como resultado el bienestar de las personas y de la organización, pero, a consecuencia el colaborador desarrolla mejor y rápidamente su potencia intelectual, todos sus talentos empiezan a tener notoria en las organizaciones.

Pardo y Díaz (2014) mencionan que el desarrollo del Talento Humano en las organizaciones se realiza desde dos diferentes áreas. La primera área es desde la capacitación, la cual señala que,

En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida. (Pardo y Díaz, 2014, p. 41)

En virtud de lo anterior, se contribuye que la capacitación de las personas es una tarea de principal importancia en todas las organizaciones. Las empresas deberán desarrollar planes de capacitación, empezando por capacitación general y familiarización con la institución, posterior, deberá ser más técnica su capacitación y conforme va pasando el tiempo de antigüedad para las personas deberá ser más específica su capacitación, es decir, cursos de capacitación y desarrollo con relación a sus áreas de trabajo.

Asimismo, Pardo (como se citó en Pardo y Díaz, 2014) afirma que la segunda área para el desarrollo del talento humano es, el desarrollo de competencias, en el cual se señala que,

La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional. (p. 42)

En este sentido, el desarrollo del talento humano por competencias también es un área principal que toda organización debe de invertir, las competencias también se refieren a capacitar a la persona en temas como trabajo en equipo, liderazgo, negociación, orientación a resultados, comunicación, hablar en público, entre otros, ya que estos temas van a desarrollar la capacidad intelectual de cada persona, y cada persona va a desarrollar de mejor forma alguna de estas competencias señaladas.

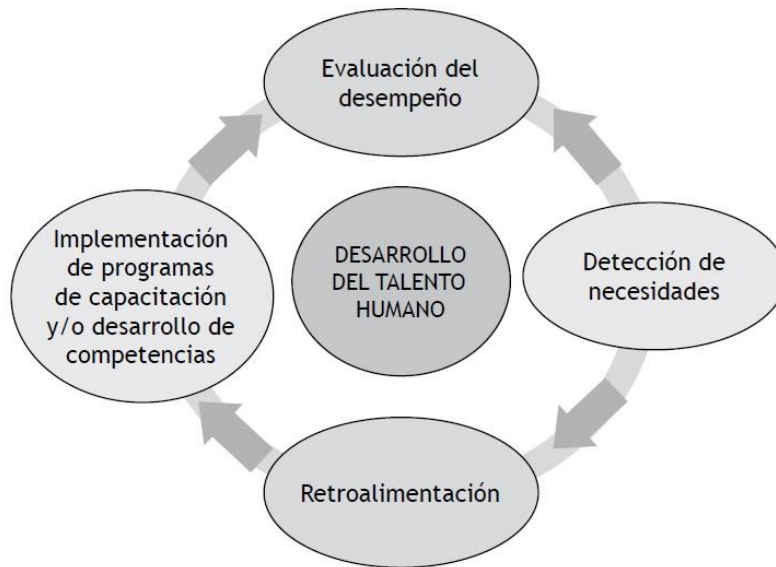


Figura 2.4.1. Proceso de desarrollo de talento humano.

Fuente: Pardo y Díaz (2014)

La figura 2.4.1 nos muestra el proceso de desarrollo de talento humano, en el cual se observa que el desarrollo del talento en las personas es un proceso cíclico, es decir, un proceso que no tiene inicio ni fin. La figura nos muestra que el desarrollo del talento humano inicia desde una evaluación de desempeño, posteriormente, se detecta las necesidades de las personas derivado de los resultados de la evaluación, por consiguiente, se efectúa una retroalimentación ya sea positiva o negativa, y finalmente, se las organizaciones crean planes de acción respecto al desarrollo de las personas, la organización decide que opción debe tomar para la mejora de las personas.

Por otra parte, el talento humano en las organizaciones contribuye y se ve reflejado desde otras perspectivas, una de ellas, es desde el diagnóstico y desarrollo organizacional basado en las personas. Esto quiere decir que, el diagnóstico organizacional nace de un proceso descriptivo y explicativo que las personas hacen de la organización a nivel funcional y estructural, con la finalidad de generar cambios organizacionales y determinación en su desarrollo. De tal manera que, la organización se enfoca en la cultura organizacional, las estructura y sus relaciones, lo cual es importante señalar que, el papel de las personas es el más importante para el diagnóstico, ya que uno de sus pilares está basado

en factores como el comportamiento de las personas dentro de la organización (interacción y actitudes).

Tanto el diagnóstico como el desarrollo organizacional se ve influenciado por 4 variables, el sistema empresarial (la organización), el clima organizacional, el equipo de trabajo (comportamiento grupal) y el individuo (comportamiento individual); los cuales participan activamente en su efectividad, ya que tanto, pueden ser consideradas variables independientes como dependientes. (Pardo y Díaz, 2014, p. 43)

De lo anterior se deriva que, hay cuatro factores importantes en los que se debe prestar alta atención una organización: la organización, el clima organizacional, el equipo de trabajo, y el comportamiento del individuo. Las personas influyen en los cuatro factores señalados, es decir, la persona es principal factor en que la organización debe invertir y prestar atención.

Robbins y DeCenzo (como se citan en Pardo y Díaz, 2014) mencionan tres categorías de cambio y desarrollo organizacional, las cuales son:

- a) *La Estructura*, conformada por las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseños de empleos y esferas de control.
- b) *La Tecnología*, que comprende los procesos de trabajo y modelos de trabajo en equipo.
- c) *Personal*, de la cual hacen parte las actitudes, las expectativas, las percepciones y los comportamientos. (p. 44)

En este sentido, las categorías de cambio y desarrollo organizacional son mencionadas desde otra perspectiva, en la cual incluyen la estructura, la cual incluye toda la administración de toda la empresa, la tecnología, parte fundamental para que toda organización crezca y las personas desarrollen mejor sus competencias específicas y

técnicas a través de la misma, y la principal, las personas, que son el núcleo de toda organización hacia el crecimiento y cambio.

Y finalmente el impacto de las personas en relación entre el diagnóstico y desarrollo organizacional, está determinado por nivel de influencia de los sujetos sobre los procesos, las actividades, alcances y responsabilidades involucradas en la organización. De esta manera, suministran la información directa e indirecta, basada en comportamientos, actitudes, intereses y cumplimiento de funciones y metas, las cuales favorecen o no el establecimiento de las estrategias y su funcionamiento según el rol que cada uno ocupa en la organización. Asimismo, el éxito en todo proceso de desarrollo organizacional depende en mayor medida del capital humano, ya que la correcta implementación de sus estrategias parte de la alineación del plan estratégico de talento humano con el plan estratégico organizacional, el manejo de adecuados niveles de comunicación, el logro de la participación de sus miembros, así como la equidad y pertinencia en sus políticas.

2.5. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano en un mundo tan cambiante a nivel político, social, económico, tecnológico, cultural, entre otros, motiva a las organizaciones a implementar mejores procesos para la mejora continua del talento de las personas que conforman a una empresa. En todo momento, las organizaciones deben de asumir retos en los planes de acción dirigidos a las personas, ya que estos planes de acción forman al mejor talento humano para afrontar los cambios que día a día la organización se enfrenta y genere el ganar-ganar como estrategia en donde se empodere la organización, se beneficie a los colaboradores y se maximice su talento.

Derivado de lo anterior, las organizaciones deben considerar dentro de sus principales objetivos la gestión del talento humano. El comportamiento de las personas dentro y fuera de la organización ayudan a crear y desarrollar una cultura organizacional de colaboración y trabajo en equipo, por consiguiente, se logra una sinergia organizacional que ayuda a ir descartando los problemas que se detectan día con día.

Fayol (como se citó en Colina y Albites, 2020) menciona que, “las organizaciones nacen para atender las necesidades de la sociedad. Se adaptan a los cambios generados por el mundo posmoderno mediante la creación de nuevas formas de aprendizaje y originan transformaciones en sus estructuras organizativas”. (p. 169), también, para Bolívar (como se citó en Colina y Albites, 2020) afirma que, “las organizaciones que aprenden tienen instaurados procesos de reflexión, aprendizaje compartido, liderazgo transformacional, planificación organizacional centrada en las necesidades del talento humano y valoración de las acciones adquieren competencias (aprender a aprender) ...” (p. 169), desde la perspectiva de Guanipa, Albites, Aldana y Colina (como se citan en Colina y Albites, 2020) señalan que,

...se hace necesario que los colaboradores de las organizaciones internalicen el aprendizaje organizacional, en donde se fomenten nuevas habilidades, se reafirmen competencias y destrezas, se intercambien experiencias, y se establezcan valores, como ejes multidimensionales en la comprensión de saberes desde el contexto organizacional. (p. 170)

Bajo este contexto, conforme va cambiando el entorno derivado de la globalización las organizaciones también van cambiando al ritmo de nuestro entorno, así las organizaciones crean nuevas estrategias para el desarrollo del conocimiento. Las personas también deberán de integrarse a estas estrategias de cambio, para fortalecer el talento humano, la comunicación, el trabajo en equipo, el desarrollo organizacional, con la finalidad de que ayude a la organización vaya a mejorar conforme al cambio que vaya teniendo.

Las organizaciones que aprenden deben instaurar en su estructura organizativa que es menester promover la confianza en todo el talento humano, ideando espacios en donde se comparta conocimiento tácito y se convierta en experiencias de aprendizaje, es decir, fomentar el aprendizaje en equipo para que sea productivo, gestando el conocimiento explícito. Desde esta visión, se debe promover diferentes estilos de aprendizaje organizacional, en donde se intercambien experiencias, se establezca la comunicación asertiva, y se fomente la sinergia como proceso colaborativo, integrador y sistémico en la

forma de pensar, percibir y generar ideas. De esta forma, se gesta una cultura de aprendizaje horizontal en donde todos aprenden de todos.

Para fomentar el aprendizaje como factor medular de las organizaciones que aprenden es necesario promover un ambiente de confianza, creatividad, flexibilidad, sentido de pertenencia, responsabilidad compartida e integración, pues al considerar estos elementos como vitales, se generan en todos los colaboradores actitudes de compromiso y aceptación al aprendizaje, lo que trae consigo cambios positivos como oportunidades de crecer.

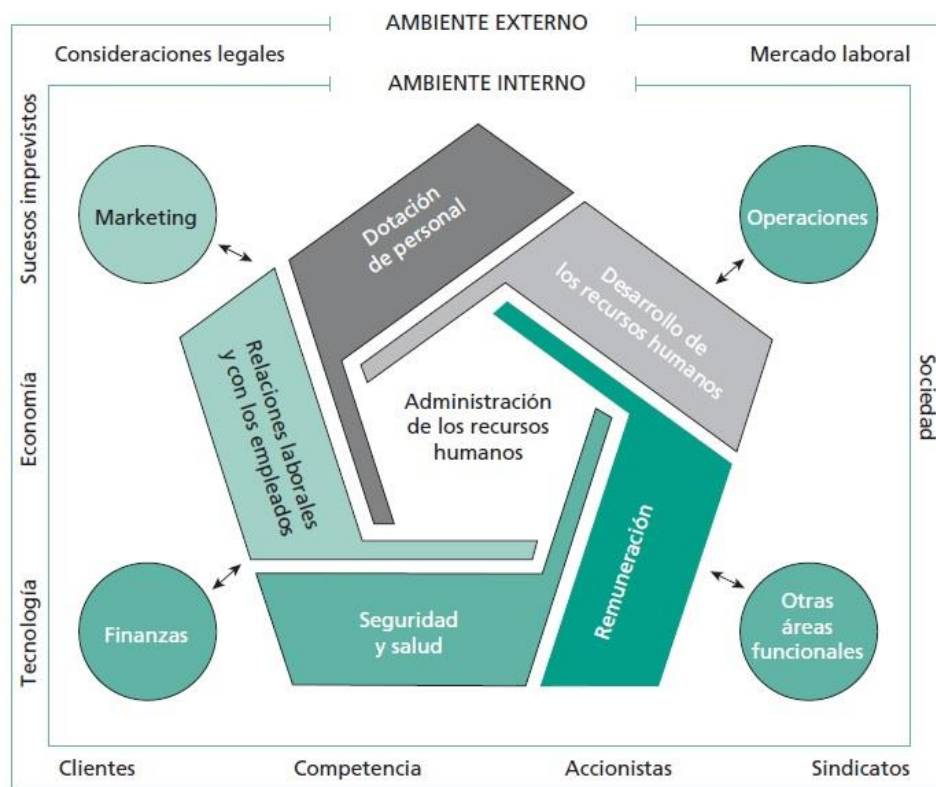


Figura 2.5.1. Ambiente de la administración de recursos humanos.

Fuente: Wayne (2010)

La figura 2.5.1 nos muestra el ambiente de los recursos humanos. En primera instancia, en la parte central de la figura nos muestra el proceso de desarrollo de los recursos humanos, en segunda instancia, muestra el ambiente interno de toda organización (finanzas, áreas funcionales, marketing, operaciones, entre otros.) que tiene relación principalmente con la

administración de recursos humanos, y finalmente, la figura muestra el ambiente externo (clientes, competencia, accionistas, sindicatos, tecnología, economía, mercado laboral, sociedad, entre otros.) que también se relaciona directamente con el ambiente interno y el proceso de administración de recursos humanos.

Por otro lado, la Gestión de Conocimiento tiene una alta relación con la Gestión del Talento Humano; la gestión de conocimiento se encarga en las organizaciones de crear y transformar activo intelectuales, y a su vez crear estrategias para la óptima transferencia de información interna y externa, y por otro lado, la gestión del talento humano se encarga específicamente de desarrollar y potenciar el talento de las personan que integran una organización, con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales.

La Gestión del Conocimiento también suele conocerse como la “Economía del Conocimiento”, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones.

Tasmis y Yap (como se citan en Calvo, 2018) mencionan que, “La gestión de conocimiento puede ser definida como un proceso de transformación de la información y activos intelectuales en valor perdurable.” (p. 143), también, Adamns y Lamon (como se citan en Calvo, 2018), definen a la gestión de conocimiento como la, “habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización.” (p. 143), y finalmente, Davenport y Prusak (como se citan en Calvo, 2018), afirman que la gestión del conocimiento es, “un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, disseminación, y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener la ventaja competitiva.” (p. 143)

En tal sentido, la gestión del conocimiento también es de prioridad para las organizaciones, la estrategia de desarrollar el talento y desarrollar la mejor manera de comunicación de la información dentro y fuera de una empresa, es de alta importancia. Las personas tienen que fortalecer su capacidad intelectual, habilidades, experiencia,

conocimiento, entre otros, para cumplir con los objetivos, y por otro lado, la organización deberá mejorar la comunicación para el intercambio de la importación, estos dos aspectos generarán una mejor estructura y cultura organizacional.

2.6. Operacionalización de la variable Talento Humano

Tabla 2.6.1

Operacionalización de la variable Talento Humano.

Variable	Tipo de variable	Dimensiones o Categorías	Indicadores	Definición	Ítems
Talento Humano	Cualitativo	Individual	Experiencia Habilidades Aptitudes Conocimiento Inteligencia	“El concepto de talento humano es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos” “El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos” “Es un tipo especial de persona. Y no siempre	El talento del trabajador es importante. Las características del talento del trabajador son las esperadas. La persona cumple con todos los puntos de su evaluación. Se le atribuyen otras competencias gerenciales al trabajador.
		Organizacional	Evaluación de desempeño Detección de necesidades Retroalimentación Programas de capacitación y desarrollo de competencia		El trabajador debe que asumir esas competencias. Las personas poseen plan de desarrollo.

				<p>toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe de poseer algún diferencial competitivo que la valore”</p>	
--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia con base en Wayne (2010), Garengo, Nudurupati y Bititci (2020), Chiavenato (2007), y Robbins (2004).

La tabla 2.6.1 nos muestra la Operacionalización de la variable Talento Humano, la cual señala por un lado que la variable se define como cualitativa, y que los indicadores son experiencia, habilidades, aptitudes, conocimiento e inteligencia, estos mismos son a través de la dimensión individual y organizacional, es decir, que el talento humano se mide por los objetivos alcanzados personales, y repercute en los institucionales.

Capítulo III

Desarrollo de la Investigación

Introducción

El desarrollo de las investigaciones se origina a partir de ideas, las cuales pueden derivarse de distintas fuentes y su calidad no está necesariamente relacionada con la fuente de la que provienen. Con frecuencia, las ideas son vagas y deben traducirse en problemas más concretos de investigación, para lo cual se requiere una revisión bibliográfica sobre la idea o buscar referencias. Ello, sin embargo, no impide que adoptemos una perspectiva única y propia. Entre los motores que pueden generar ideas pueden ser: inspiración, oportunidad, necesidad de cubrir “huecos de conocimientos”, conceptualización, y necesidad de resolver una problemática. Las buenas ideas deben alentar al investigador, ser novedosas, y servir para la elaboración de teorías y la resolución de problemas. Para desarrollar las ideas de investigación una estrategia puede ser relacionarlas con nuestras ideas personales y experiencias.

La presente investigación tuvo el proceso de lo antes mencionado, es decir, esta investigación inició a través de una idea, la cual fue identificada a mediante la observación, y posteriormente se identificó el problema a resolver, lo que conllevó a tener una revisión bibliográfica sobre las variantes del problema, con la finalidad de ilustrar conocimiento de lo que no se conocía.

El presente capítulo tiene el objetivo de dar a conocer el desarrollo de la presente investigación, en cual se señalará y se describirá de la mejor manera el método y tipo de estudio, diseño de investigación, técnica de investigación, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, diseño del instrumento, y requisitos del instrumento de medición, como son confiabilidad, validez y objetividad. Asimismo, se describirá el

estudio de campo donde se realizará la presente investigación. Cada uno de estos conceptos será de ayuda para que el lector tenga una alta comprensión de la misma.

3.1 Estudio de campo donde se realizará la investigación

La presente investigación se realizará en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca (**HRAEI** por sus siglas), el cual se encuentra ubicado en el municipio de Ixtapaluca, carretera federal México Puebla, kilómetro 34.5 Colonia Zoquiapan, Estado de México. Es una obra que requirió la participación organizada y coordinada de varias entidades, fue el resultado de la voluntad y el esfuerzo de actores como el Gobierno Federal y el Sector Privado. El proyecto contempla una superficie de construcción de 38,440 mts² para edificar y equipar un conjunto médico de tercer nivel de atención, con 246 camas censables y 108 no censables.

3.1.1 Antecedentes

Con el objetivo de ampliar la cobertura a nivel nacional de la oferta de servicios especializados, la Secretaría de Salud promueve la creación de Hospitales Regionales de Alta Especialidad (HRAE), corresponde a un proyecto innovador diferente a los esquemas tradicionales de servicios de salud, que fortalece al Plan Nacional de Salud y al Plan Maestro de Infraestructura en Salud, brindando una atención médica universal con prioridad a grupos vulnerables ofreciendo un conjunto de especialidades y subespecialidades clínico-quirúrgicas, dirigidas a atender padecimientos de baja incidencia y alta complejidad diagnóstica-terapéutica.

El HRAEI fue inaugurado el 29 de marzo del 2012 por el Expresidente de la República Felipe Calderón, es el sexto y último de los Hospitales de Alta Especialidad, unidad que se encuentra bajo el esquema PPS (que suma al sector público y privado) para proporcionar servicios de salud a la *Región Centro 1*, que involucra a 42 municipios de Hidalgo y 52 del Estado de México, misma que estima atención a una población de 12 millones de habitantes. El 23 de marzo del 2012, se realiza la propuesta de creación como organismo descentralizado, posteriormente, se obtiene el Decreto de Creación del **HRAEI**, el 08 de junio del mismo año, publicado en el Diario Oficial de la Federación, para reconocerlo como un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal,

sectorizado de la Secretaría de Salud, con personalidad jurídica y patrimonios propios en el Estado de México, y que tiene como objetivo proveer servicios médicos de alta especialidad con enfoque regional.

La capacidad instalada es de 246 camas censables (Adultos y Pediátricos) y 108 no censables, cuenta con 36 consultorios, 14 quirófanos y una unidad de apoyo. En lo referente al capital humano, la plantilla está integrada por profesionales de la salud en las diferentes áreas laborales (Médica, Enfermería, Especialistas Técnicos y Administrativos), en los diferentes turnos. Este centro médico ofrece en conjunto 64 especialidades y subespecialidades, mismos que están distribuidos en áreas médico quirúrgicas, médico clínicas, así como, auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

Los profesionales multidisciplinarios, altamente cualificados y calificados, utilizan espacios con equipamiento y tecnología de última generación, los más destacados: Acelerador lineal, Servicio de Imagenología, Hemodinamia, Laboratorio, Medicina Nuclear, Endoscopia, Hemodiálisis, Oncología, Rehabilitación y Farmacia intrahospitalaria, entre otros.

Misión: Brindar servicios de salud con un equipo innovador de profesionales competentes y altamente comprometidos con el usuario, en la resolución de los problemas de salud incluyendo los de alta complejidad, con estructura y tecnología de punta, a través de un modelo de atención único e integrado a la red de servicios que promueve a la formación y desarrollo de recursos humanos y generación del conocimiento.

Visión: Ser una institución líder en atención de la salud, nacional e internacional, con los más altos estándares de calidad, incorporando los recursos humanos, materiales y nuevas tecnologías, para la mejor atención, basados en la mejor evidencia.

Valores:

- *Responsabilidad*: encaminada a la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, en el plano de lo moral y lo ético.
- *Compromiso*: dirigir el potencial humano hacia las metas institucionales.
- *Respeto a la vida*: dirigir todas las acciones en beneficio de la seguridad del paciente, bajo el principio de “no hacer daño”.
- *Humildad*: permite a cada persona identificarse objetivamente y actuar por el bien de los demás.
- *Honestidad*: Principio de la conducta que guía el trabajo cotidiano.
- *Equidad*: Imparcialidad, en lo que a cada persona le corresponde.
- *Justicia*: Lo que le pertenece a cada persona por razón o por derecho

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es Cualitativa, de acuerdo con el concepto de investigación cualitativa de Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes mencionan que este enfoque, “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

En este sentido, la presente investigación posee un enfoque cualitativo, la cual se basa en rasgos y cualidades, y aunque se puede medir la investigación se apoyará en un cuestionario con escala Likert, mismo que mide percepciones sobre las personas en su desempeño laboral y otros factores.

3.3 Método de investigación

Desde esta perspectiva, la presente investigación se desarrolla por el método cuantitativo, derivado del desarrollo de un análisis estadístico y un cuestionario, los cuales arrojaran datos e información medible con la finalidad de justificar y comprobar la teoría e hipótesis planteada. También, el tipo de investigación es con alcance correlacional, es decir que, las dos variables tienen relación y depende de una a otra para poder probar nuestra hipótesis.

3.4 Diseño de investigación

El diseño de investigación de la presente es No experimental del tipo Longitudinal (evolutivo) de Panel, con base en Hernández et. al. (2014), quienes mencionan que la investigación No experimental consiste en, “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

3.5 Técnica de investigación

Serán dos técnicas que se ejecutarán en la presente investigación; la primera es Análisis Comparativo, la cual nos permitirá analizar, obtener resultados y conclusiones de los cinco últimos años de la implementación y ejecución del instrumento de evaluación de desempeño laboral; y la segunda técnica es la **Encuesta** a través del **Instrumento Cuestionario con escala tipo Likert**, que mide las percepciones que tienen los colaboradores acerca de la forma en que repercute el Talento Humano en el Desempeño Laboral de los mandos medios en el HRAEI. Asimismo, Baena (2017) menciona que, “Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando.” (p. 82), y que, el cuestionario “es el instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, hay elementos que debemos considerar en la elaboración de las preguntas, tanto su clase como la manera de redactarlas y de colocarlas en el cuestionario.” (p. 82)

3.6 Unidad de análisis

La Unidad de Análisis es definida por Hernández et. al. (2014) quienes señalan que la “unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos aplicar el instrumento de medición”. En este sentido, la unidad de análisis de la presente investigación serán 25 servidores públicos, los cuales forman parte de la estructura orgánica (directores, subdirectores, jefes de departamento y responsables de áreas) del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, a quienes se les realizará un análisis comparativo sobre sus resultados durante los últimos cinco años de evaluación de desempeño, asimismo, participarán en la ejecución del cuestionario sobre la percepción y el impacto institucional de la evaluación de desempeño.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizará un análisis de datos y se aplicará un instrumento para la recolección de datos, los cuales serán de apoyo para conocer la repercusión del desempeño laboral en las personas servidoras públicas de mando del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca. Hernández et. al. (2014) mencionan que, “Recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198).

En este sentido, se desarrollará en la presente investigación un análisis de datos, en la cual se analizarán las evaluaciones de desempeño que se le aplicaron a las 25 personas servidoras públicas de mando durante el periodo 2015 a 2020, es decir, que se observarán los resultados obtenidos por cada año y se compararán.

Posteriormente, se elaborará un cuestionario, basado en una escala tipo Likert teniendo en cuenta las dos variables de la presente investigación: la primera evaluación de desempeño laboral, y la segunda, talento humano. El cuestionario en mención tendrá la finalidad de conocer la percepción que tienen los evaluadores y los evaluados sobre las repercusiones del Talento Humano sobre el Desempeño Laboral del personal de mandos medios.

3.8 Diseño del instrumento

En primera instancia, durante la fase de planteamiento de problema de la presente investigación se elaboró un cuestionario diagnóstico (véase anexo 1) con diez afirmaciones a escala Likert, en el cual las primeras cinco afirmaciones se relacionaron a la evaluación de desempeño, y las siguientes cinco afirmaciones se relacionaron con el talento humano, con la finalidad de manifestar que efectivamente en el HRAEI se encuentra un problema que investigar.

Y en segunda instancia, se elaborará un cuestionario en escala Likert en el cual se le proporcionará a todas las personas servidoras públicas de mando del HRAEI, con la finalidad de conocer la percepción de la evaluación de desempeño durante los últimos cinco

años. El cuestionario tendrá 8 dimensiones, y por cada dimensión se elaborará 5 afirmaciones, mismas que serán evaluadas en escala Likert (véase anexo 2).

3.9 Requisitos del instrumento de medición

De acuerdo con Hernández et. al. (2014),

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

...*Confiabilidad*: grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

...*Validez*: grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

...*Objetividad*: grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que los administran, califican e interpretan. (p. 206)

3.9.1 Validez

En este sentido, para determinar la validez de los instrumentos de medición, se validaron ante un especialista con experiencia en el campo de la investigación, con la finalidad de evaluar la estructura, redacción y forma. De acuerdo con Hernández et. al. (2014), la validez es, “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 200). En este sentido, el cuestionario final es el instrumento de medición de la presente investigación, mismo que fue validado por un especialista en el área de investigación y educación, con el objetivo de supervisar objetivamente si el contenido del cuestionario posee las características necesarias para obtener la información.

Así mismo, Hernández et. al. (2014) mencionan que la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia, como validez de contenido, validez de criterio, y validez de constructo. Los cuales significan:

...Validez de contenido: Grado que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

...Validez de criterio: Validez que se establece al correlacionar las puntuaciones resultantes de aplicar el instrumento con las puntuaciones obtenidas de otro criterio externo que pretende medir lo mismo.

...Validez de constructo: Debe explicar cómo las mediciones del concepto o variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente. (p. 203)

En este sentido, la validez que se aplicará para esta investigación es validez de criterio, debido a que realizará comparación de los resultados del análisis de los resultados de evaluación de desempeño que se llevaron a cabo cinco años atrás, contra el cuestionario que elaborarán los servidores públicos de mando del HRAEI para conocer la percepción e impacto de la evaluación de desempeño. De esta manera, se justifica que la presente investigación tendrá dos criterios distintos que pretenden medir los mismos.

3.9.2 Objetividad

Por otra parte, es importante mencionar que la presente investigación es completamente objetiva, derivado de poseer un instrumento de medición que se aplicará a las personas de forma estándar, es decir, con las mismas instrucciones y condiciones para los participantes, así como para la interpretación de los resultados.

3.9.3 Confiabilidad

Y, por último, Hernández et. al. (2014) mencionan que “La confiabilidad varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems que incluya el instrumento de medición, cuantos más ítems haya, mayor tenderá a ser esta, lo cual resulta lógico”. Desde esta perspectiva, la presente investigación cuenta con un cuestionario como instrumento de medición, el cual tendrá cuatro dimensiones, asimismo, se desarrollará un análisis comparativo de cinco años atrás, con la finalidad de observar el comportamiento de años anteriores sobre la evaluación de desempeño. Derivado de lo anterior, el instrumento de medición de esta investigación es confiable.

3.10 Procedimiento

Para conocer la repercusión que ha tenido la Evaluación de Desempeño durante el periodo 2015 a 2019 en los servidores públicos de la estructura orgánica del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, en primera instancia, se solicitó al área de recursos humanos del HRAEI, la información y resultados de las evaluaciones de desempeño de las personas servidoras públicas, por consiguiente el área de recursos humanos a través del área de desempeño de personal, proporcionó toda la información solicitada, la cual incluída la cedula de evaluación de desempeño en donde se dictaminó las metas de cada persona y la calificación que obtuvieron durante el periodo de 2015 a 2019. Es importante mencionar, que la información solo fue proporcionada hasta el año 2019, esto derivado de que las evaluaciones de desempeño de 2020 le serán entregadas al hospital en el mes de mayo de 2021.

En segunda instancia, se elaboró un análisis completo de toda la información obtenida por el área de recursos humanos, es decir, se creó una base de datos en Excel en donde se establecieron las calificaciones de todas las personas servidoras públicas que se evaluaron en cada año durante el periodo 2015-2019, asimismo, se estableció las calificaciones sobre las competencias tales como liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo y de más de todas las personas durante el mismo periodo señalado. Una vez obtenido el análisis estadístico, se pasó a realizar dos gráficas por persona en la cual se esquematizó los resultados de todas sus evaluaciones durante los cinco años señalados, así como sus calificaciones promedio de sus competencias gerenciales. Lo anterior, con la finalidad de realizar un análisis escrito por cada persona para conocer a detalle su comportamiento.

Capítulo IV

Propuesta de Análisis y Resultados

4.1 Análisis de Evaluación de Desempeño del HRAEI proporcionado por el área de Recursos Humanos

En el capítulo anterior, se señaló que se realizó un análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño de las personas servidoras públicas de la estructura orgánica del hospital durante el periodo 2015-2019, sin embargo, es importante señalar que actualmente la estructura orgánica del hospital se conforma por 17 personas (directores, subdirectores y jefes de departamento), también es significativo mencionar que, durante el periodo de cinco años en mención hubo diferentes personas en un puesto, es decir, que existieron personas que solo participaron dos, tres, cuatro o hasta los cinco años en el sistema de evaluación de desempeño que se elabora en el hospital, la razón fue porque ingresaron al hospital como personal nuevo y después de cierto tiempo renunciaron.

A continuación, se mostrará en la siguiente tabla las personas, puesto, y el periodo que están o estuvieron ocupando un puesto correspondiente a la estructura orgánica:

Tabla 4.1.1

Personal que conforma y ha conformado la Estructura Orgánica del HRAEI.

PATERNO	MATERNO	NOMBRE	DENOMINACION DEL PUESTO
ARBOLEYA	CASANOVA	HEBERTO	DIRECTOR GENERAL
OLIVARES	HERNANDEZ	OCTAVIO	DIRECTOR DE ÁREA
SÁNCHEZ	CONEJO	ALMA ROSA	DIRECTOR DE ÁREA
ZAVALA	SÁNCHEZ	HÉCTOR MARINO	DIRECTOR DE ÁREA
CALVO	SERRANO	ARTURO ROBERTO	DIRECTOR DE ÁREA
ALVAREZ	PALMA	BERNARDINO EMILIO	SUBDIRECTOR
GUERRA	PÉREZ	ALFONSO	SUBDIRECTOR DE ÁREA
ALCARAZ	GRANADOS	JESÚS ANTONIO	SUBDIRECTOR DE ÁREA
JUAREZ	PAREDES	ROBERTO IVAN	SUBDIRECTOR DE ÁREA

RIVERA	GARRIDO	JUAN MANUEL	SUBDIRECTOR DE ÁREA
CORTES	SUÁREZ	CRISTINA DOLORES	SUBDIRECTOR DE ÁREA
GONZÁLEZ	MARTÍNEZ	MIGUEL ÁNGEL	SUBDIRECTOR DE ÁREA
MORALES	PARRA	RAÚL	JEFE DE DEPARTAMENTO
HERNÁNDEZ	CRUZ	JESUS ALBERTO	JEFE DE DEPARTAMENTO
MORALES	FLORES	ZULIQUEY	JEFE DE DEPARTAMENTO
ARCETA	ARMENTA	EDELBERTO	SUBDIRECTOR DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN
DUEÑAS	DONNADIEU	GUADALUPE ROSA	RESPONSABLE DE ASUNTOS JURÍDICOS
FLORES	FLORES	EFREN	SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL USUARIO
SANCHEZ	BALDERAS	NIDIA	SUBDIRECTOR DE ATENCIÓN AMBULATORIA
ROSAS	CUEVAS	HUGO FRANCISCO	SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
VILLARREAL	SALAZAR	PABLO	TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
ACOSTA	ALTAMIRANO	GUSTAVO	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN, ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN
MONCAYO	MARTÍNEZ	MA. LUCIA	SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL USUARIO
MARTÍNEZ	HERRERA	ERICK OBED	SUBDIRECCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN
MARTÍNEZ	LUCIANO	ALEJANDRO	JEFATURA DE DEPARTAMENTO
GASCA	LOPEZ	GILBERTO ADRIAN	DIRECTOR MÉDICO

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.1.1 nos muestra las personas servidoras públicas de que conforman la estructura orgánica del HRAEI, de lado izquierdo se encuentra el nombre y del lado derecho el puesto que poseen actualmente. Es importante mencionar que, algunas personas que se encuentran en la tabla en mención no se encuentran laborando en el hospital, o tienen otro puesto, esta información se detallará en cada análisis personal que se llevará a cabo.

En este sentido, se mostrarán en el apartado de anexos de la presente investigación las evaluaciones de desempeño laboral que tuvieron las personas servidoras públicas. A continuación, se mostrará la siguiente tabla en la cual se incluye a las personas las cuales se mostrarán sus evaluaciones de desempeño. Es importante señalar que no se mostrarán todas, ya que solo es necesario mostrar cinco evaluaciones de desempeño, solo con la finalidad de presentar la forma en que se llevaron a cabo, es por ello que se mostrara una evaluación de desempeño del año 2015, una del año 2016 y así sucesivamente.

Tabla 4.1.2

Nombres de las personas que se mostrarán sus evaluaciones de desempeño.

PATERNO	MATERNO	NOMBRE	DENOMINACION DEL PUESTO	AÑO DE EVALUACIÓN
OLIVARES	HERNANDEZ	OCTAVIO	DIRECTOR DE ÁREA	<u>2015 Anexo 3</u>
SÁNCHEZ	CONEJO	ALMA ROSA	DIRECTOR DE ÁREA	<u>2016 Anexo 4</u>
ALVAREZ	PALMA	BERNARDINO EMILIO	SUBDIRECTOR	<u>2017 Anexo 5</u>
HERNÁNDEZ	CRUZ	JESUS ALBERTO	JEFE DE DEPTO	<u>2018 Anexo 6</u>
GONZÁLEZ	MARTÍNEZ	MIGUEL ÁNGEL	SUBDIRECTOR DE ÁREA	<u>2019 Anexo 7</u>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.1.2 nos muestra el nombre de las personas servidoras públicas de quienes se mostrará en la parte de anexos sus evaluaciones de desempeño que se le aplicaron durante el año 2015 a 2019.

4.2 Análisis de Evaluación de Desempeño por persona

En este apartado se analizará la evaluación de desempeño por persona, se visualizará, a través de gráficos las calificaciones y el comportamiento que ha tenido durante el periodo del trabajador en el hospital.

Asimismo, en la siguiente tabla se mostrará el análisis que se realizó conforme a la información de resultados de las evaluaciones de desempeño de las personas servidoras públicas señaladas anteriormente.

Tabla 4.2.1

Análisis de calificaciones de evaluación de desempeño de 2015 a 2019.

2017												2018												2019												CALIFICACION FINAL ANUAL					TOTAL PROMEDIO
META COLECTIVA	METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	CAPACIDADES DIRECTIVAS	FACTORES DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO	ACTIVIDADES DESTACADAS	APORTACIONES DESTACADAS	CALIFICACION FINAL ANUAL	META COLECTIVA	METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	CAPACIDADES DIRECTIVAS	FACTORES DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO	ACTIVIDADES DESTACADAS	APORTACIONES DESTACADAS	CALIFICACION FINAL ANUAL	META COLECTIVA	METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	CAPACIDADES DIRECTIVAS	FACTORES DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO	ACTIVIDADES DESTACADAS	APORTACIONES DESTACADAS	CALIFICACION FINAL ANUAL	2015	2016	2017	2018	2019																
10	48	30	NA			88	8	60	28.8	NA			97.8														90.4	88	88	97.8	0	91.05									
																						84.7	0	0	0	0		84.7	0	0	0	84.70									
10	57	26.1	NA			96.1	8	60	28.8	NA			97.8	10	54	29.2	NA				93.2	88.8	90.25	96.1	97.8	93.2	93.8	93.25	96.1	97.8	93.2	93.63									
10	52.8	26.4	NA			89.2	8	60.2	27.8	NA			85	10	54	30	NA				94	93.4	94.1	89.2	85	94	94	93.4	94.1	89.2	85	94	97.14								
6	52.8	26.1	NA			97.3	8	60	28.4	NA			97.4	10	60	28.5	NA				95.5	93.8	95.95	97.3	97.4	95.5	93.8	95.95	97.3	97.4	95.5	93.31									
																						88.1	78.25	0	0	0		88.1	78.25	0	0	0	83.18								
6	60	28.8	NA			94.6	8	60	28.4	NA			96.4	10	60	29.3	NA				99.3	89	97.3	94.8	96.4	99.3	89	97.3	94.8	96.4	99.3	93.92									
10	60	27.7	NA			97.7																98.8	95.3	97.7	0	0		98.8	95.3	97.7	0	0	95.93								

Fuente: Elaboración propia.

La presentación de la tabla se observa en dos esquemas, esto debido al tamaño del largo de la misma, y para tener una visualización mejor, se optó por presentarla en dos esquemas, pero, es una sola tabla. La tabla nos muestra, las calificaciones obtenidas por los servidores que conforman la estructura orgánica del hospital durante cada año a partir del 2015 y hasta

AÑO				2015						2016						
PATERNO	MATERNO	NOMBRE	DENOMINACION DEL PUESTO	METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	CAPACIDADES DIRECTIVAS	FACTORES DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO	ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	APORTACIONES DESTACADAS	CALIFICACION FINAL ANUAL	META COLECTIVA	METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	CAPACIDADES DIRECTIVAS	FACTORES DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO	ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	APORTACIONES DESTACADAS	CALIFICACION FINAL ANUAL
ARBOLEYA	CASANOVA	HEBERTO	DIRECTOR GENERAL	96	93.3	93.3	0	0	90.4	10	48	30	NA			88
ALVA	ESPIGOSA	CARLOS ALFONSO	DIRECTOR DE AREA	90	87.3	87.3	0	0	84.7							
OLIVARES	HERNANDEZ	OCTAVIO	DIRECTOR DE AREA	95	90	90	0	0	88.8	10	56	26.25	NA			92.25
SÁNCHEZ	CONEJO	ALMA ROSA	DIRECTOR DE AREA	85	93.7	93.7	0	0	83.4	10	48	26.1	NA			84.1
ZAVALA	SÁNCHEZ	HECTOR MARINO	DIRECTOR DE AREA	80	92.7	92.7	1	0	80.8	10	57.6	28.35	NA			95.95
CALVO	SERRANO	ARTURO ROBERTO	DIRECTOR DE AREA	90	98.7	98.7	0	0	88.1	10	42	26.25	NA			78.25
ALVAREZ	PALMA	BERNARDINO EMILIO	SUBDIRECTOR	80	100	100	0	0	82	10	60	27.3	NA			97.3

2019, desglosándose concepto de calificación (meta colectiva, metas de desempeño individual, capacidades directivas, calificación final) y al final se encuentra un concentrado promedio de todas las calificaciones. En la tabla solo se observa el análisis de siete personas, debido a que solo es muestra del análisis que se elaboró, sin embargo, el análisis se hizo a todas las personas.

Tabla 4.2.2

Análisis de calificaciones de competencias gerenciales en la evaluación de desempeño de 2015 a 2019.

AÑO				2015						2016						2017						
PATERNO	MATERNO	NOMBRE	DENOMINACION DEL PUESTO	VISION ESTRATEGICA	LIDERAZGO	ORIENTACION A RESULTADOS	NEGOCIACION	TRABAJO EN EQUIPO	CALIFICACION FINAL ANUAL	LIDERAZGO	COMUNICACION	NEGOCIACION	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	CALIFICACION FINAL ANUAL	COMUNICACION	LIDERAZGO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	NEGOCIACION	ORIENTACION AL PACIENTE	CALIFICACION FINAL ANUAL
ARBOLLEYA	CASANOVA	HEBERTO	DIRECTOR GENERAL	93.50	96.67	93.50	91.67	93.33	93.3	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		100
ALVA	ESPINOZA	CARLOS ALFONSO	DIRECTOR DE AREA	91.33	84.67	86.67	80.00	95.67	87.3													
OLIVARES	HERNANDEZ	OCTAVIO	DIRECTOR DE AREA	89.17	93.50	86.67	90.17	89.00	90	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5	100	93.33	95	96.67	100		97
SÁNCHEZ	COEJUDO	ALMA ROSA	DIRECTOR DE AREA	91.33	95.67	96.67	91.33	95.67	93.7	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5	85	86.67	91.67	88.33	88.33		88
ZAVALA	SÁNCHEZ	HÉCTOR MARINO	DIRECTOR DE AREA	90.00	95.67	90.00	93.33	100.00	92.7	90	92.5	97.5	92.5	100	94.5	96.67	98.33	93.33	96.67	100		97
CALVO	SERRANO	ARTURO ROBERTO	DIRECTOR DE AREA	100.00	100.00	93.33	100.00	100.00	96.7	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5							
ALVAREZ	PALMA	BERNARDINO EMILIO	SUBDIRECTOR	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100	91.7	91.7	91.7	90	90	91	91.67	96.67	96.67	95	95.67		95.34
GUERRA	PÉREZ	ALFONSO	SUBDIRECTOR DE AREA	93.50	97.83	95.67	97.83	100.00	96.7	91.7	91.7	91.7	88.3	91.7	91	91.67	90	93.33	90	96.67		92.33

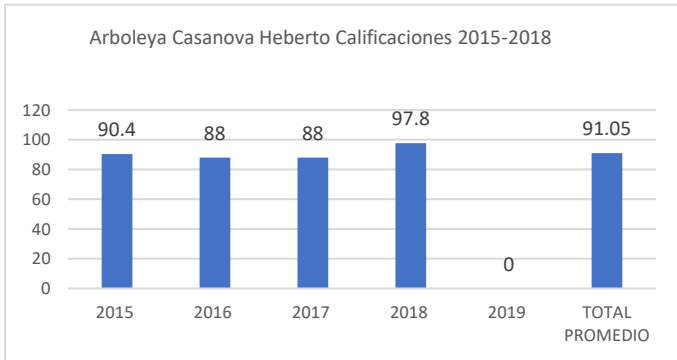
2018						2019						TOTAL GENERAL							
COMUNICACION	LIDERAZGO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	NEGOCIACION	CALIFICACION FINAL ANUAL	COMUNICACION	LIDERAZGO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	NEGOCIACION	CALIFICACION FINAL ANUAL	VISION ESTRATEGICA	LIDERAZGO	COMUNICACION	NEGOCIACION	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	CALIFICACION FINAL ANUAL	
100	100	100	96.67	100	99.3							93.50	99.17	100.00	97.92	98.38	97.50	98.15	
												91.33	84.67		80.00	86.67	95.67	87.30	
100	100	100	96.67	100	99.3	98.33	100	98.33	93.33	96.67	97.33	89.17	94.87	96.46	94.87	93.50	92.63	94.23	
86.67	95	96.67	93.33	91.67	92.67	100	100	100	100	100	100	91.33	92.97	89.79	91.77	94.50	92.97	92.37	
95	100	98.33	96.67	100	98	100	100	100	100	91.67	98.33	90.00	96.80	96.04	96.50	94.83	98.67	96.11	
												100.00	93.75	87.50	93.75	90.42	93.75	93.10	
96.67	93.33	93.33	95	95	94.67	95	96.67	100	98.33	98.33	97.67	100.00	95.67	93.76	96.34	96.00	95.67	95.74	
												93.50	93.18	91.69	95.40	92.43	93.90	93.34	

Fuente: Elaboración propia.

La presentación de la tabla 4.2.2 se observa en dos esquemas, esto debido al tamaño del largo de la misma, y para tener una visualización mejor, se optó por presentarla en dos esquemas, pero, es una sola tabla. La tabla nos muestra, las calificaciones de las competencias gerenciales (visión estratégica, comunicación, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación) obtenidas por los servidores que conforman la estructura orgánica del hospital durante cada año a partir del 2015 y hasta 2019, y al final se encuentra un concentrado promedio de todas las calificaciones. En la tabla solo se observa el análisis de ocho personas, debido a que solo es muestra del análisis que se elaboró, sin embargo, el análisis se hizo a todas las personas.

Gráfica 4.2.1.

Evaluación de Desempeño de Arboleya Casanova Heberto, Director General.

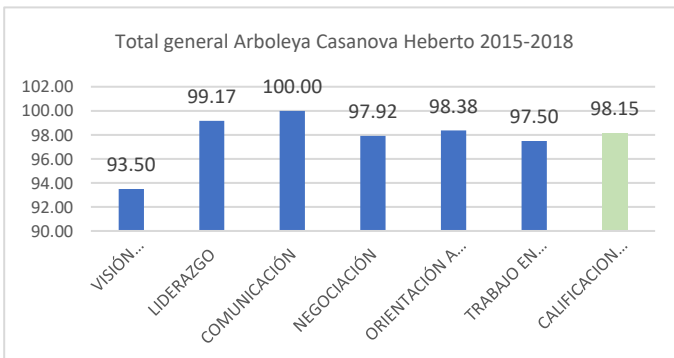


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.1 nos muestra el desempeño del servidor público Arboleya Casanova Heberto, Director General, quien estuvo a cargo del puesto durante el periodo de 2011-2018, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante cuatro evaluaciones anuales de 91.05, el cual está dentro del rango sobresaliente, pero, en el año 2016 y 2017 obtuvo una calificación de 88 en ambos años, es decir, que no tuvo el mismo desempeño como en los demás años.

Gráfica 4.2.2

Evaluación de Competencias Gerenciales de Arboleya Casanova Heberto, Director General.

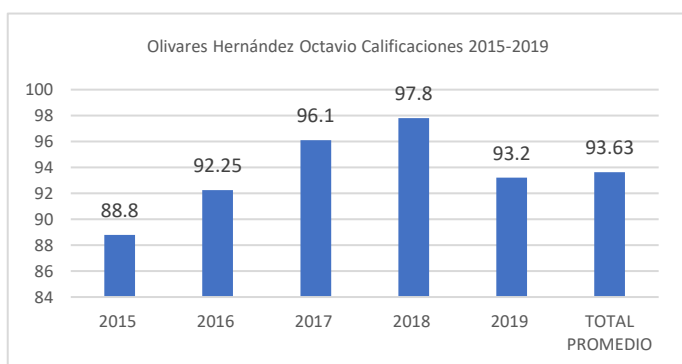


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.2 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Arboleya Casanova Heberto, Director General de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2018. La competencia en la que más destacó fue Comunicación, y la competencia en la que menos destacó fue visión estratégica, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.3

Evaluación de Desempeño de Olivares Hernández Octavio, Director de Administración y Finanzas.

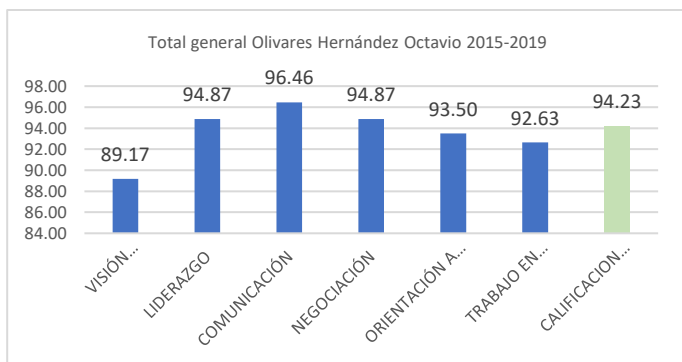


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.3 nos muestra el desempeño del servidor público Olivares Hernández Octavio, Director de Administración y Finanzas, quien ha estado a cargo del puesto desde el año 2012 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2015-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 93.63, el cual está dentro del rango sobresaliente, pero, en el año 2015 y 2016 obtuvo una calificación de 88.8 y 92.5 respectivamente, es decir, que no tuvo el mismo desempeño como en los demás años.

Gráfica 4.2.4

Evaluación de Competencias Gerenciales de Olivares Hernández Octavio, Director de Administración y Finanzas.

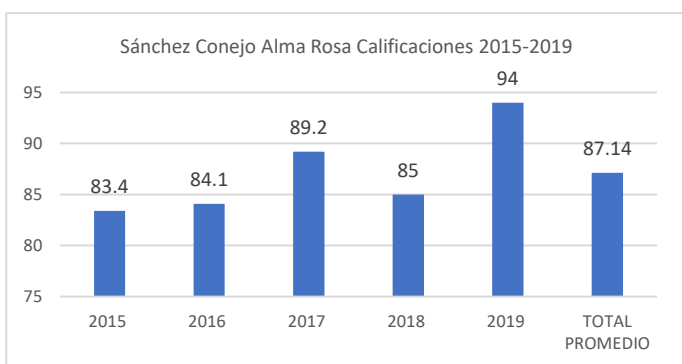


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.4 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Olivares Hernández Octavio, Director de Administración y Finanzas, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Comunicación, y la competencia en la que menos destacó fue visión estratégica, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.5

Evaluación de Desempeño de Sánchez Conejo Alma Rosa, Directora Médica y General.



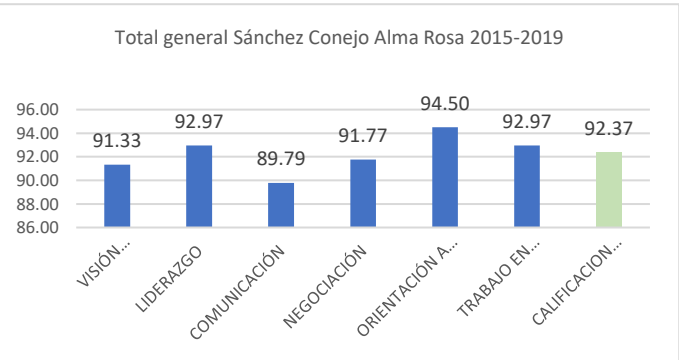
Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.5 nos muestra el desempeño del servidor público de Sánchez Conejo Alma Rosa, Directora General, quien ha estado a cargo del puesto de Directora Médica en el periodo 2011-2018, posteriormente paso a ocupar el puesto de Directora General desde el año 2018 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación

de desempeño durante periodo 2015-2019, la calificación promedio durante cinco evaluaciones anuales es de 87.14, el cual está dentro del rango satisfactorio, pero, en el año 2015, 2016, y 2018 fueros los periodos en donde obtuvo calificaciones menores a los demás, con 83.40, 84.10 y 85 respectivamente.

Gráfica 4.2.6

Evaluación de Competencias Gerenciales de Sánchez Conejo Alma Rosa, Directora Médica y General.

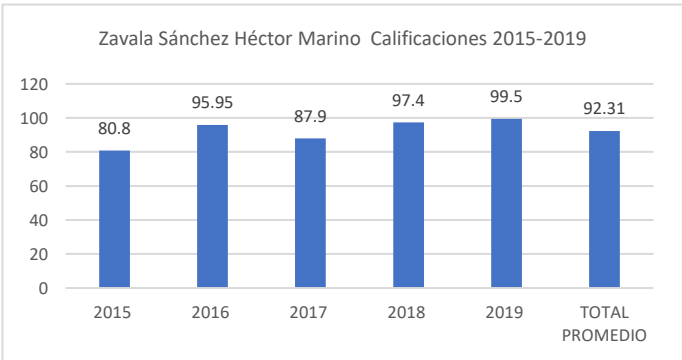


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.6 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Sánchez Conejo Alma Rosa, Directora General, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Orientación a Resultados, y la competencia en la que menos ha destacó fue Comunicación, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.7

Evaluación de Desempeño de Zavala Sánchez Héctor Marino, Director de Operaciones.

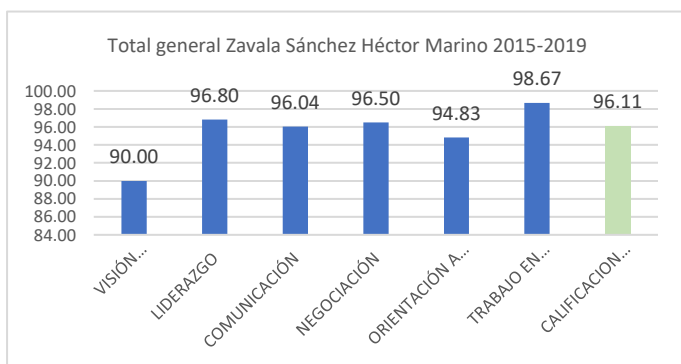


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.7 nos muestra el desempeño del servidor público Zavala Sánchez Héctor Marino, Director Operaciones, quien ha estado a cargo del puesto desde el año 2011 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2015-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 92.31, el cual está dentro del rango sobresaliente, pero, en el año 2015 y 2017 obtuvo una calificación de 80.8 y 87.9 respectivamente, es decir, que no tuvo el mismo desempeño como en los demás años.

Gráfica 4.2.8

Evaluación de Competencias Gerenciales de Zavala Sánchez Héctor Marino, Director de Operaciones.

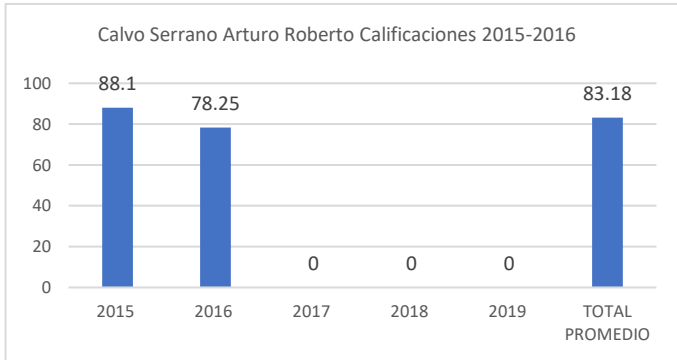


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.8 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Zavala Sánchez Héctor Marino, Director de Operaciones, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Trabajo en Equipo, y la competencia en la que menos ha destacó fue Visión Estratégica, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.9

Evaluación de Desempeño de Calvo Serrano Arturo Roberto, Titular del Órgano Interno de Control.

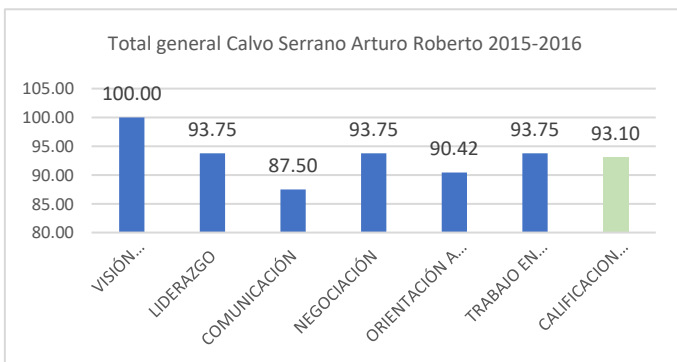


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.9 nos muestra el desempeño del servidor público Calvo Serrano Arturo Roberto, Titular del Órgano Interno de Control, quien estuvo a cargo del puesto durante el periodo de 2014-2017, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante dos evaluaciones anuales de 83.18, el cual está dentro del rango satisfactorio. Es importante mencionar, que dentro de su periodo laboral en el hospital, únicamente fue evaluado en el año 2015 y 2016.

Gráfica 4.2.10

Evaluación de Competencias Gerenciales de Calvo Serrano Arturo Roberto, Titular del Órgano Interno de Control.

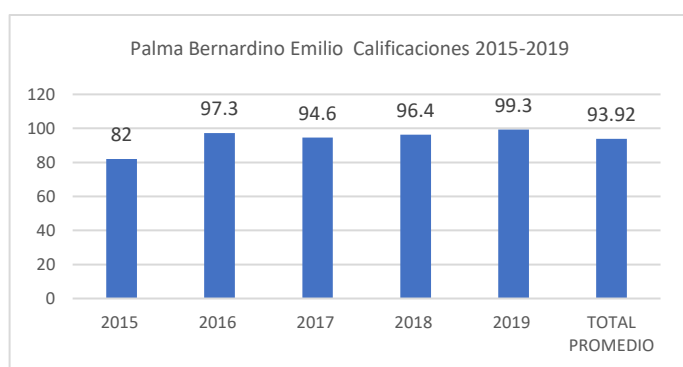


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.10 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Calvo Serrano Arturo Roberto, Titular del Órgano Interno de Control, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2016. La competencia en la que más destacó fue Visión Estratégica, y la competencia en la que menos destacó fue Comunicación, y en las entre las demás competencias mantuvo un promedio similar.

Gráfica 4.2.11

Evaluación de Desempeño de Palma Bernardino Emilio, Subdirector de Biomédica.

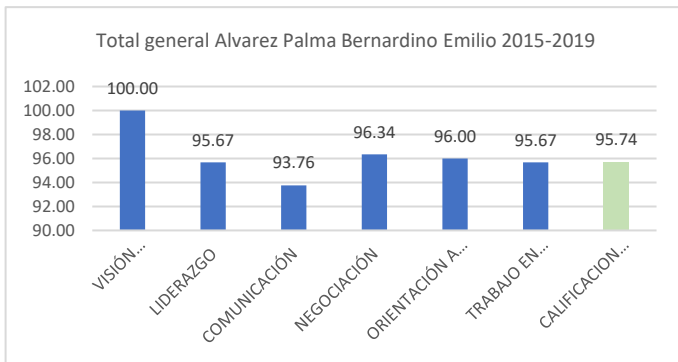


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.11 nos muestra el desempeño del servidor público Palma Bernardino Emilio, Subdirector de Biomédica, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2012 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2015-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 93.92, el cual está dentro del rango sobresaliente, únicamente en el año 2015 obtuvo una calificación de 82, el cual ha sido el año en que tuvo una calificación no sobresaliente.

Gráfica 4.2.12

Evaluación de Competencias Gerenciales de Palma Bernardino Emilio, Subdirector de Biomédica.

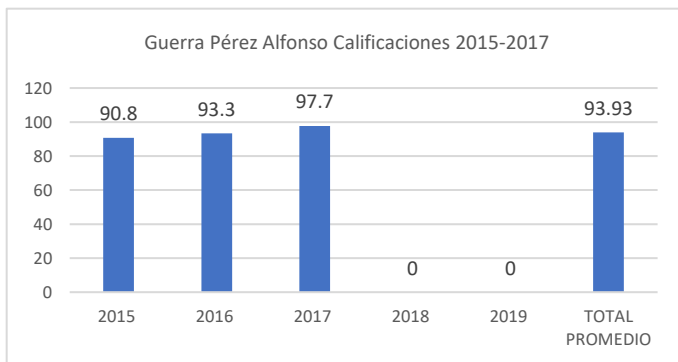


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.12 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Palma Bernardino Emilio, Subdirector de Biomédica, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Visión Estratégica, y la competencia en la que menos ha destacó fue Comunicación, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.13

Evaluación de Desempeño de Guerra Pérez Alfonso, Subdirector de Recursos Humanos.



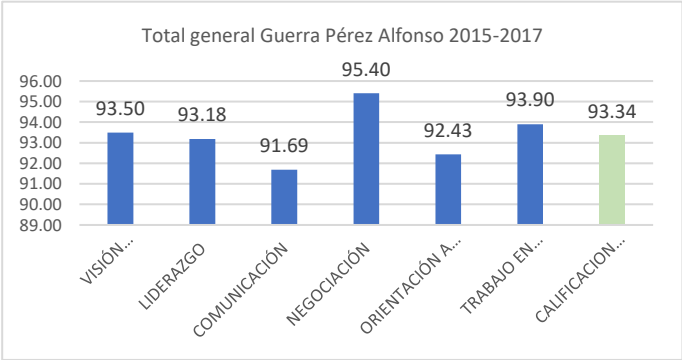
Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.13 nos muestra el desempeño del servidor público Guerra Pérez Alfonso, Subdirector de Recursos Humanos, quien estuvo a cargo del puesto durante el periodo de 2012-2017, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante tres evaluaciones anuales

de 93.93, el cual está dentro del rango sobresaliente. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital, únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2015, 2016 y 2017.

Gráfica 4.2.14

Evaluación de Competencias Gerenciales de Guerra Pérez Alfonso, Subdirector de Recursos Humanos.

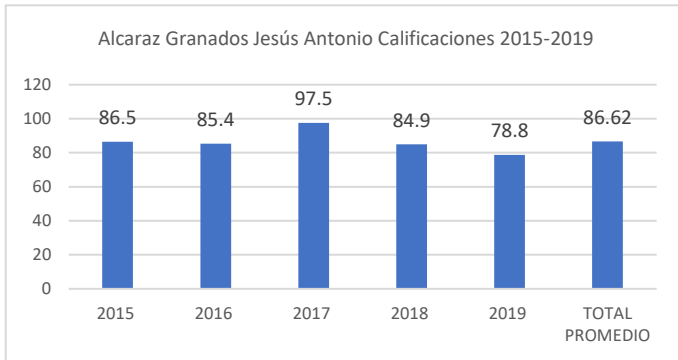


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.14 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Guerra Pérez Alfonso, Subdirector de Recursos Humanos, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2017. La competencia en la que más destacó fue Negociación, y la competencia en la que menos destacó fue Comunicación, y entre las demás competencias mantuvo un promedio similar.

Gráfica 4.2.15

Evaluación de Desempeño de Alcaraz Granados Jesús Antonio, Subdirector de Recursos Materiales.

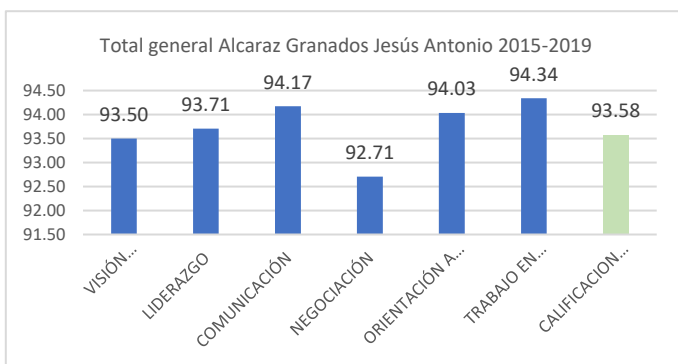


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.15 nos muestra el desempeño del servidor público Alcaraz Granados Jesús Antonio, Subdirector de Recursos Materiales, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2012 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2015-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 86.62, el cual está dentro del rango satisfactorio, únicamente en el año 2017 obtuvo una calificación de 97.5, y los demás años han sido menores sus calificaciones.

Gráfica 4.2.16

Evaluación de Competencias Gerenciales de Alcaraz Granados Jesús Antonio, Subdirector de Recursos Materiales.



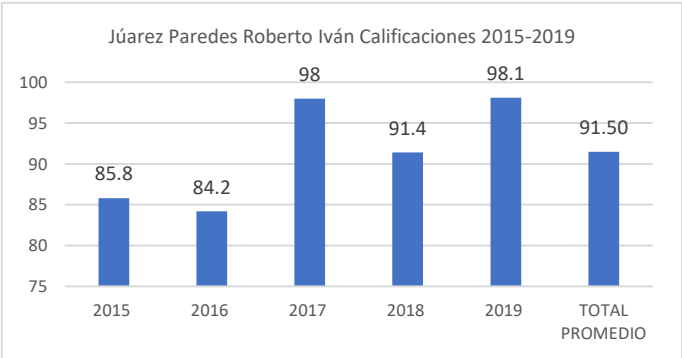
Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.16 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Alcaraz Granados Jesús Antonio, Subdirector de Recursos Materiales, de las competencias

gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Trabajo en Equipo, y la competencia en la que menos ha destacó fue Negociación, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.17

Evaluación de Desempeño de Juárez Paredes Roberto Iván, Subdirector de Conservación y Mantenimiento.

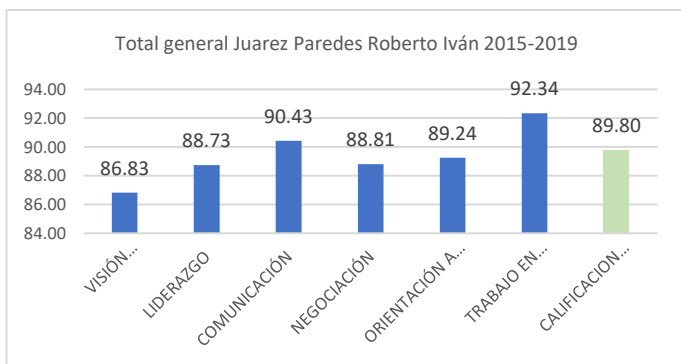


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.17 nos muestra el desempeño del servidor público Juárez Paredes Roberto Iván, Subdirector de Conservación y Mantenimiento, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2012 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2015-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 91.50, el cual está dentro del rango sobresaliente, en los años 2015, 2016 y 2018 ha obtenido calificaciones de 85.8, 84.2 y 91.4 respectivamente, los cuales han sido los años que no ha tenido sus mejores calificaciones.

Gráfica 4.2.18

Evaluación de Competencias Gerenciales de Juárez Paredes Roberto Iván, Subdirector de Conservación y Mantenimiento.

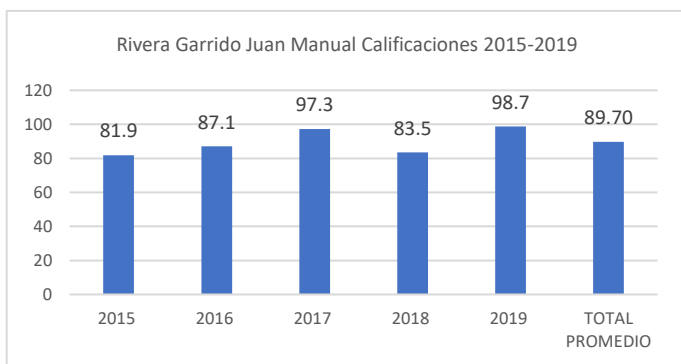


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.18 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Juárez Paredes Roberto Iván, Subdirector de Conservación y Mantenimiento, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Trabajo en Equipo, y la competencia en la que menos ha destacó fue Visión Estratégica, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.19

Evaluación de Desempeño de Rivera Garrido Juan Manuel, Subdirector de Recursos Financieros.



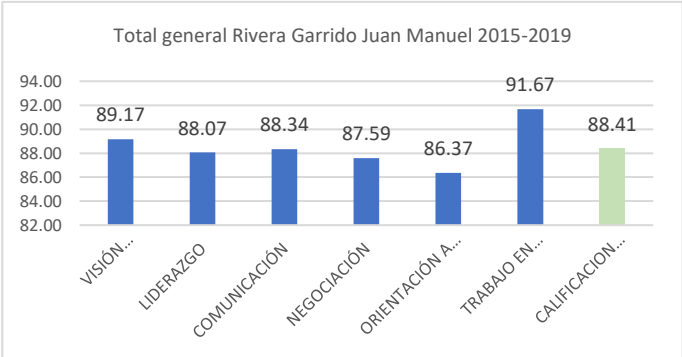
Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.19 nos muestra el desempeño del servidor público Rivera Garrido Juan Manuel, Subdirector de Recursos Financieros, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2012 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de

evaluación de desempeño desde el periodo 2015-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 89.70, el cual está dentro del rango satisfactorio, en los años 2015, 2016 y 2018 ha obtenido calificaciones de 81.9, 87.1 y 83.5 respectivamente, los cuales han sido los años que no ha tenido sus mejores calificaciones.

Gráfica 4.2.20

Evaluación de Competencias Gerenciales de Rivera Garrido Juan Manuel, Subdirector de Recursos Financieros.

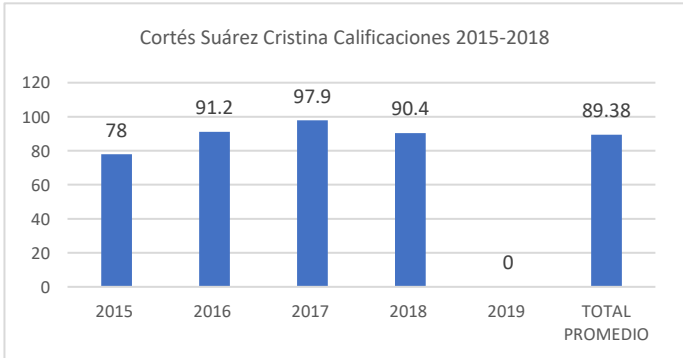


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.20 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Garrido Juan Manuel, Subdirector de Recursos Financieros, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Trabajo en Equipo, y la competencia en la que menos ha destacó fue Orientación a Resultados, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.21

Evaluación de Desempeño de Cortés Suárez Cristina, Subdirectora de Quejas del Órgano Interno de Control.

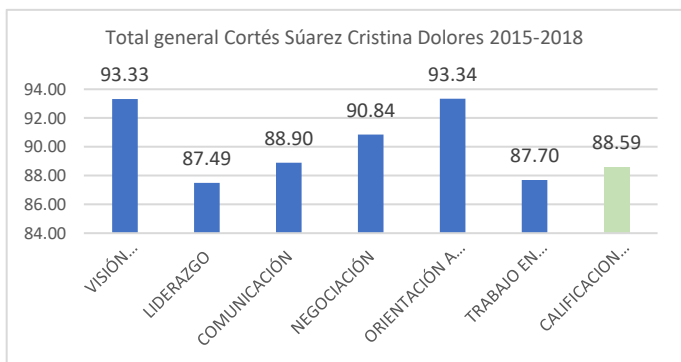


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.21 nos muestra el desempeño del servidor público Cortés Suárez Cristina, Subdirectora de Quejas del Órgano Interno de Control, quien estuvo a cargo del puesto durante el periodo de 2012-2018, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante cuatro evaluaciones anuales de 89.38, el cual está dentro del rango satisfactorio. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital, únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

Gráfica 4.2.22

Evaluación de Competencias Gerenciales Cortés Suárez Cristina, Subdirectora de Quejas del Órgano Interno de Control.

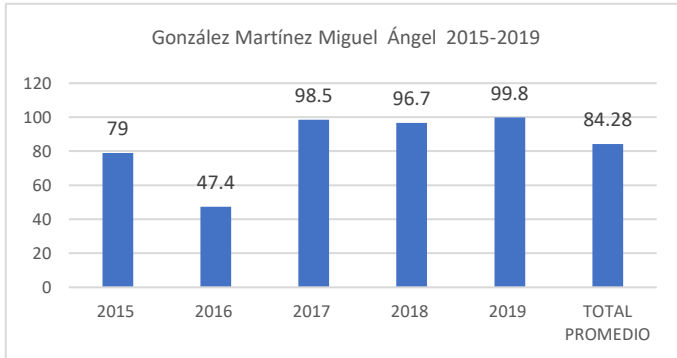


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.22 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Cortés Suárez Cristina, Subdirectora de Quejas del Órgano Interno de Control, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2018. La competencia en la que más destacó fue Orientación a Resultados, y la competencia en la que menos destacó fue Liderazgo, y entre las demás competencias mantuvo un promedio similar.

Gráfica 4.2.23

Evaluación de Desempeño de González Martínez Miguel Ángel, Subdirector de Auditoría del Órgano Interno de Control.

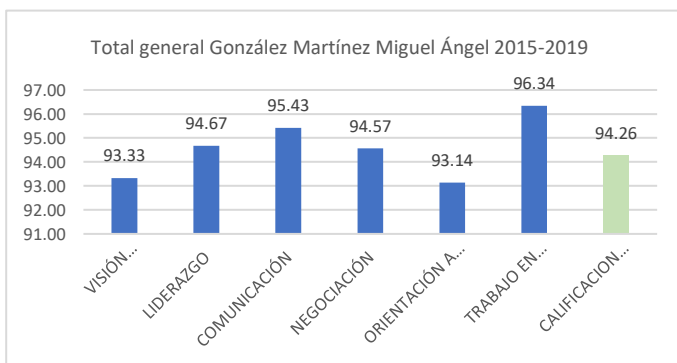


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.23 nos muestra el desempeño del servidor público González Martínez Miguel Ángel, Subdirector de Auditoría del Órgano Interno de Control, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2012 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2015-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 84.28, el cual está dentro del rango satisfactorio, en el año 2015 y 2016 ha obtenido calificaciones de 79 y 47.4 respectivamente, los cuales han sido los años que no ha tenido sus mejores calificaciones.

Gráfica 4.2.24

Evaluación de Competencias Gerenciales de González Martínez Miguel Ángel, Subdirector de Auditoría del Órgano Interno de Control.

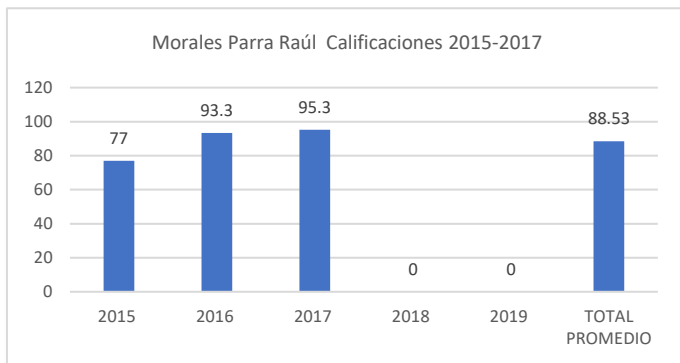


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.24 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público González Martínez Miguel Ángel, Subdirector de Auditoría del Órgano Interno de Control, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Trabajo en Equipo, y la competencia en la que menos ha destacó fue Orientación a Resultados, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.25

Evaluación de Desempeño de Morales Parra Raúl, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control.

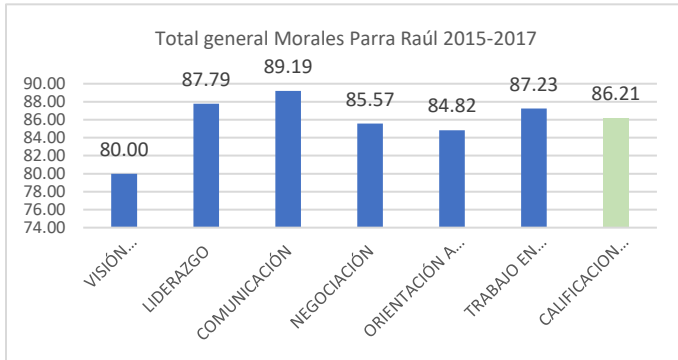


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.25 nos muestra el desempeño del servidor público Morales Parra Raúl, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control, quien estuvo a cargo del puesto durante el periodo de 2012-2017, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante tres evaluaciones anuales de 88.53, el cual está dentro del rango satisfactorio. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital, únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2015, 2016 y 2017.

Gráfica 4.2.26

Evaluación de Competencias de Morales Parra Raúl, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control.

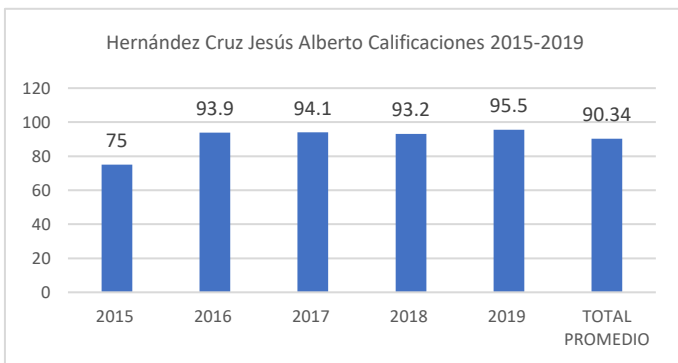


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.26 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Morales Parra Raúl, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2018. La competencia en la que más destacó fue Comunicación, y la competencia en la que menos destacó fue Visión Estratégica, y entre las demás competencias mantuvo un promedio similar.

Gráfica 4.2.27

Evaluación de Desempeño de Hernández Cruz Jesús Alberto, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control.

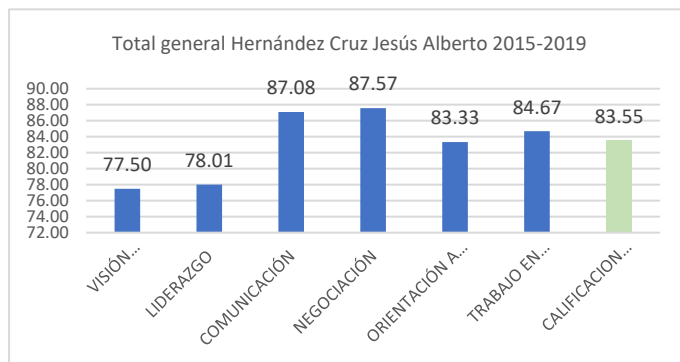


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.27 nos muestra el desempeño del servidor público Hernández Cruz Jesús Alberto, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2012-2019, posteriormente paso a ocupar otro puesto, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2015-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 90.34, el cual está dentro del rango sobresaliente, únicamente en el año 2015 obtuvo una calificación de 75, el cual ha sido el año en que tuvo una calificación no sobresaliente.

Gráfica 4.2.28

Evaluación de Competencias de Hernández Cruz Jesús Alberto, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control.

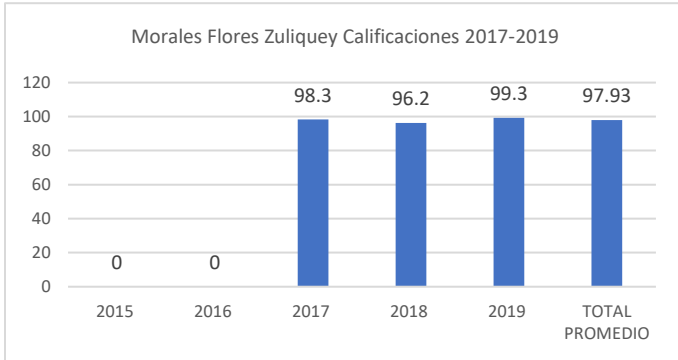


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.28 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Hernández Cruz Jesús Alberto, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2015 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Negociación, y la competencia en la que menos ha destacó fue Visión Estratégica, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.29

Evaluación de Desempeño de Morales Flores Zuliquey, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control.

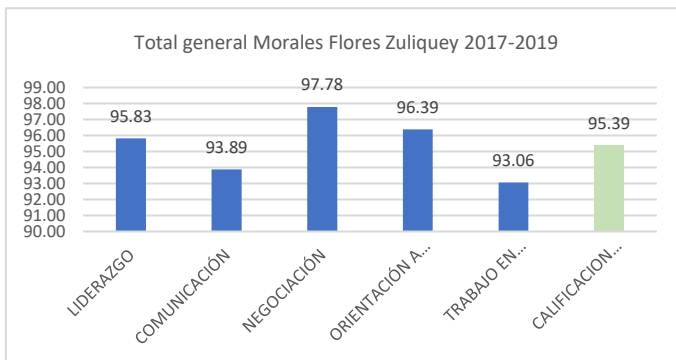


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.29 nos muestra el desempeño del servidor público Morales Flores Zuliquey, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2016 hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2017-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 97.93, el cual está dentro del rango sobresaliente.

Gráfica 4.2.30

Evaluación de Competencias de Morales Flores Zuliquey, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control.

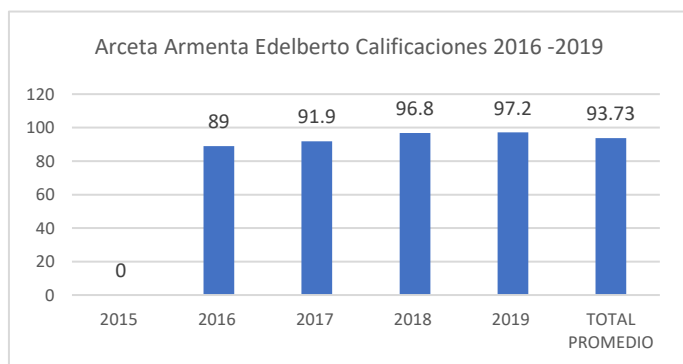


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.30 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Hernández Morales Flores Zuliquey, Jefe de Departamento del Órgano Interno de Control, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2017 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Negociación, y la competencia en la que menos ha destacó fue Trabajo en Equipo, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.31

Evaluación de Desempeño de Arceta Armenta Edelberto, Subdirector de Tecnologías de la Información.

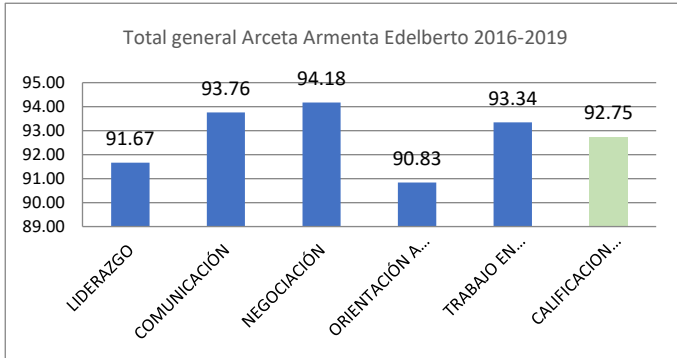


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.31 nos muestra el desempeño del servidor público Arceta Armenta Edelberto, Subdirector de Tecnologías de la Información, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2016 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2016-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 93.73, el cual está dentro del rango sobresaliente, únicamente en el año 2016 obtuvo una calificación de 89, el cual ha sido el año en que tuvo una calificación no sobresaliente.

Gráfica 4.2.32

Evaluación de Competencias de Arceta Armenta Edelberto, Subdirector de Tecnologías de la Información.

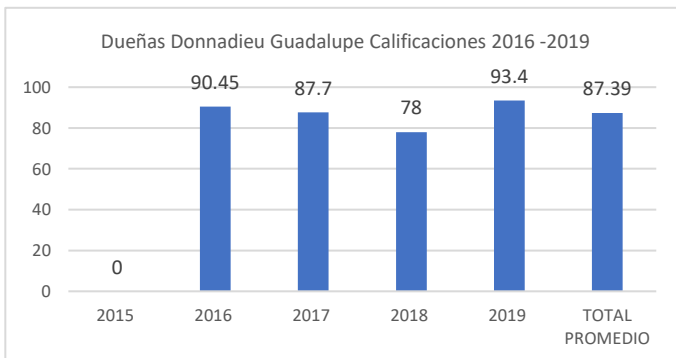


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.32 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Arceta Armenta Edelberto, Subdirector de Tecnologías de la Información, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2016 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Negociación, y la competencia en la que menos ha destacó fue Orientación a Resultados, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.33

Evaluación de Desempeño de Dueñas Donnadiu Guadalupe, Titular de Asuntos Jurídicos.

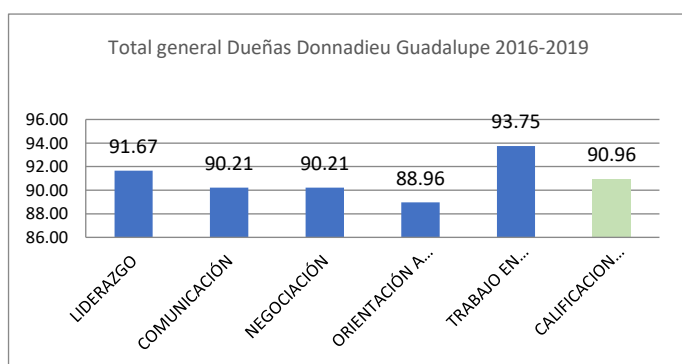


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.33 nos muestra el desempeño del servidor público de Dueñas Donnadiou Guadalupe, Titular de Asuntos Jurídicos, quien ha estado a cargo del puesto a partir del año 2016 y hasta la actualidad, asimismo, se ha obtenido sus calificaciones de evaluación de desempeño desde el periodo 2016-2019, y ha obtenido una calificación promedio de 87.39, el cual está dentro del rango sobresaliente, únicamente en el año 2018 obtuvo una calificación de 78, el cual ha sido el año en que tuvo una calificación no sobresaliente.

Gráfica 4.2.34

Evaluación de Competencias de Dueñas Donnadiou Guadalupe, Titular de Asuntos Jurídicos.

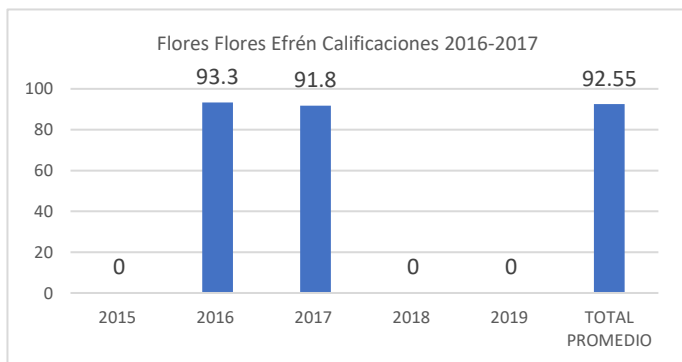


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.34 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Dueñas Donnadiou Guadalupe, Titular de Asuntos Jurídico, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2016 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Trabajo en Equipo, y la competencia en la que menos ha destacó fue Orientación a Resultados, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.35

Evaluación de Desempeño de Flores Flores Efrén, Subdirector de Atención al Usuario.

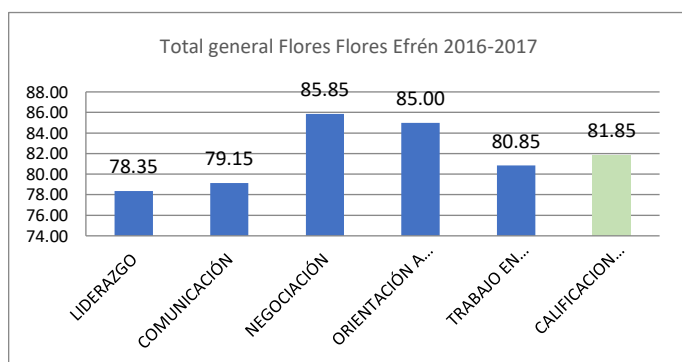


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.35 nos muestra el desempeño del servidor público Flores Flores Efrén, Subdirector de Atención al Usuario, quien estuvo a cargo del puesto durante el periodo de 2015-2017, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante dos evaluaciones anuales de 92.55, el cual está dentro del rango satisfactorio. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital, únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2015 y 2016.

Gráfica 4.2.36

Evaluación de Competencias de Flores Flores Efrén, Subdirector de Atención al Usuario.



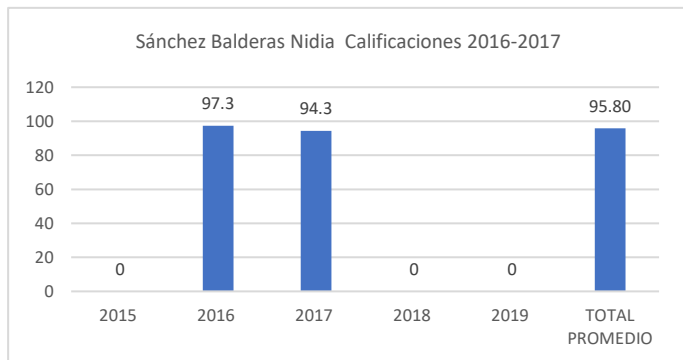
Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.36 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Flores Flores Efrén, Subdirector de Atención al Usuario, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2016 a 2017. La competencia en la que más destacó fue Negociación, y la competencia en la que

menos ha destacó fue Liderazgo, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.37

Evaluación de Desempeño de Sánchez Balderas Nidia, Subdirectora de Atención Ambulatoria.

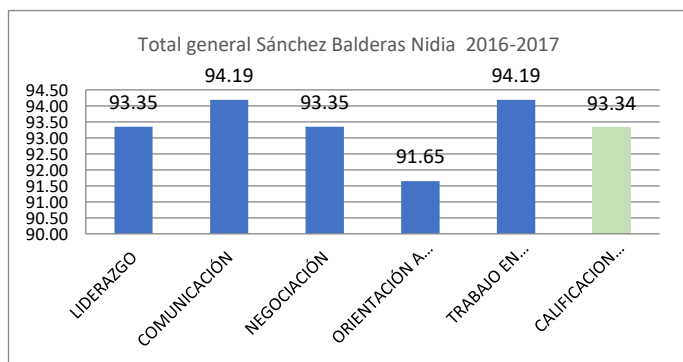


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.37 nos muestra el desempeño del servidor público Sánchez Balderas Nidia, Subdirectora de Atención Ambulatoria, quien estuvo a cargo del puesto durante el periodo de 2016-2017, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante dos evaluaciones anuales de 95.80, el cual está dentro del rango sobresaliente. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital con el puesto de Subdirectora de Atención Ambulatoria, únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2016 y 2017.

Gráfica 4.2.38

Evaluación de Competencias de Sánchez Balderas Nidia, Subdirectora de Atención Ambulatoria.

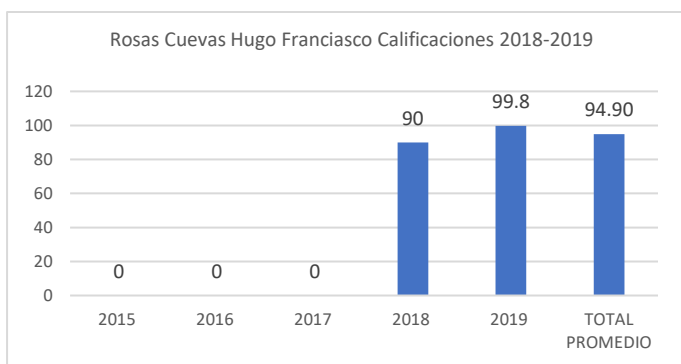


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.38 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Sánchez Balderas Nidia, Subdirectora de Atención Ambulatoria, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2016 a 2017. La competencia en la que más destacó fue Comunicación y Trabajo en Equipo, y la competencia en la que menos ha destacó fue Orientación a resultados, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.39

Evaluación de Desempeño de Rosas Cuevas Hugo Francisco, Subdirector de Recursos Humanos.

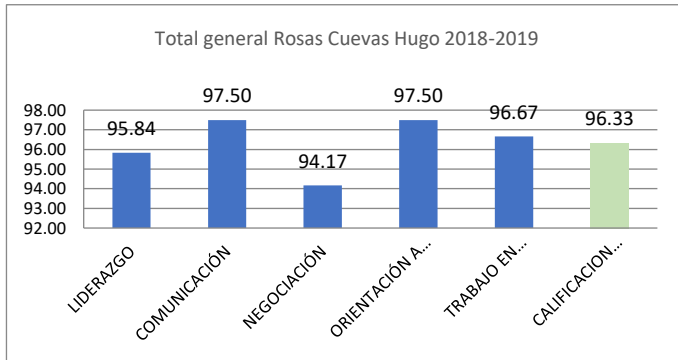


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.39 nos muestra el desempeño del servidor público Rosas Cuevas Hugo Francisco, Subdirector de Recursos Humanos, quien ha estado a cargo del puesto durante el periodo de 2018 y hasta la actualidad, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante dos evaluaciones anuales de 94.90, el cual está dentro del rango sobresaliente. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital con el puesto de Subdirector de Recursos Humanos, únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2016 y 2017.

Gráfica 4.2.40

Evaluación de Competencias de Rosas Cuevas Hugo Francisco, Subdirector de Recursos Humanos.

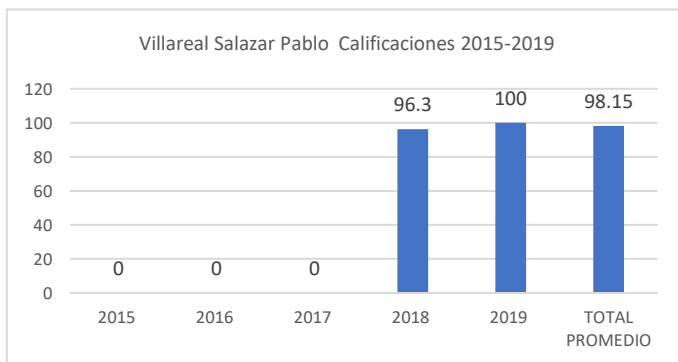


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.40 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Rosas Cuevas Hugo Francisco, Subdirector de Recursos Humanos, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2018 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Comunicación y Orientación a Resultados, y la competencia en la que menos ha destacó fue Negociación, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.41

Evaluación de Desempeño de Villareal Salazar Pablo, Titular del Órgano Interno de Control.

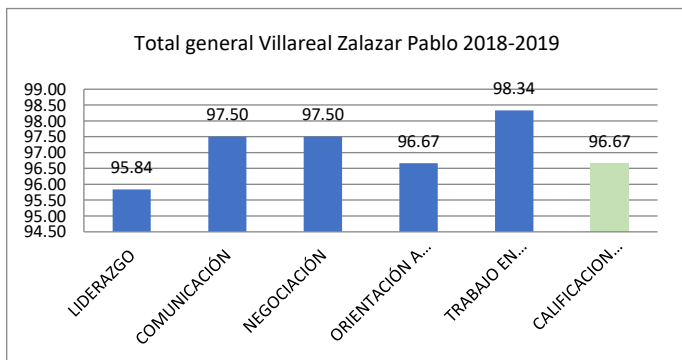


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.41 nos muestra el desempeño del servidor Villareal Salazar Pablo, Titular del Órgano Interno de Control, quien estuvo a cargo del puesto durante el periodo de 2017-2019, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante dos evaluaciones anuales de 98.15, el cual está dentro del rango sobresaliente. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital con el puesto de Titular del Órgano Interno de Control, únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2018 y 2019.

Gráfica 4.2.42

Evaluación de Competencias de Villareal Salazar Pablo, Titular del Órgano Interno de Control.

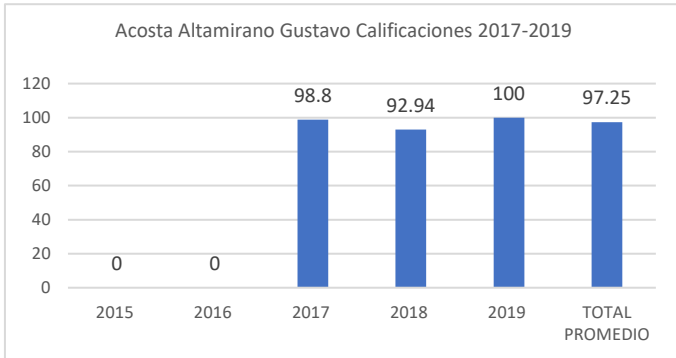


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.42 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Villareal Salazar Pablo, Titular del Órgano Interno de Control, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2018 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Trabajo en equipo, y la competencia en la que menos ha destacó fue Liderazgo, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.43

Evaluación de Desempeño de Acosta Altamirano Gustavo, Director de Planeación y Enseñanza.

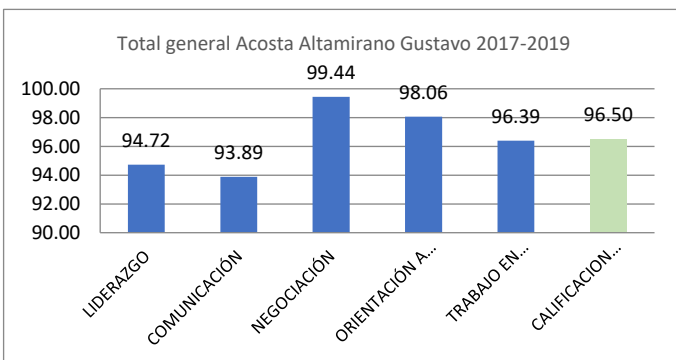


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.43 nos muestra el desempeño del servidor público Acosta Altamirano Gustavo, Director de Planeación y Enseñanza, quien ha estado a cargo del puesto durante el periodo de 2017 y hasta la actualidad, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante tres evaluaciones anuales de 97.25, el cual está dentro del rango sobresaliente. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2017, 2018 y 2019.

Gráfica 4.2.44

Evaluación de Competencias de Acosta Altamirano Gustavo, Director de Planeación y Enseñanza.

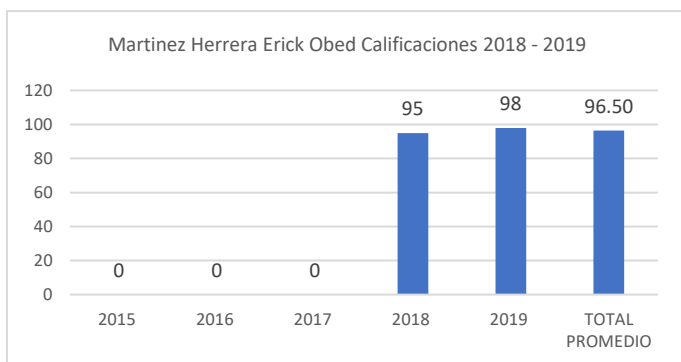


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.44 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Acosta Altamirano Gustavo, Director de Planeación y Enseñanza 1, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2017 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Negociación, y la competencia en la que menos ha destacó fue Comunicación, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.45

Evaluación de Desempeño de Martínez Herrera Erick Obed, Subdirector de Enseñanza e Investigación.

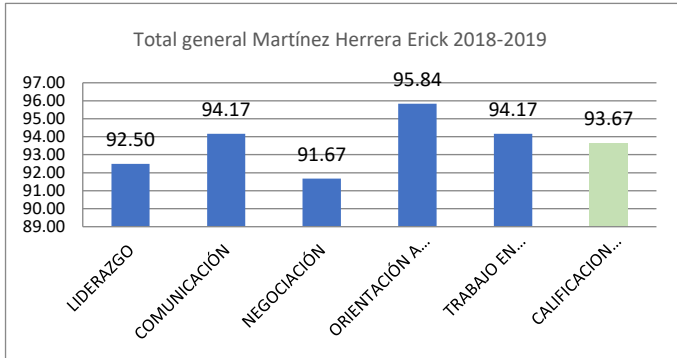


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.45 nos muestra el desempeño del servidor público Martínez Herrera Erick Obed, Subdirector de Enseñanza e Investigación, quien ha estado a cargo del puesto durante el periodo de 2018 y hasta la actualidad, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante dos evaluaciones anuales de 96.50, el cual está dentro del rango sobresaliente. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2018 y 2019.

Gráfica 4.2.46

Evaluación de Competencias de Martínez Herrera Erick Obed, Subdirector de Enseñanza e Investigación.

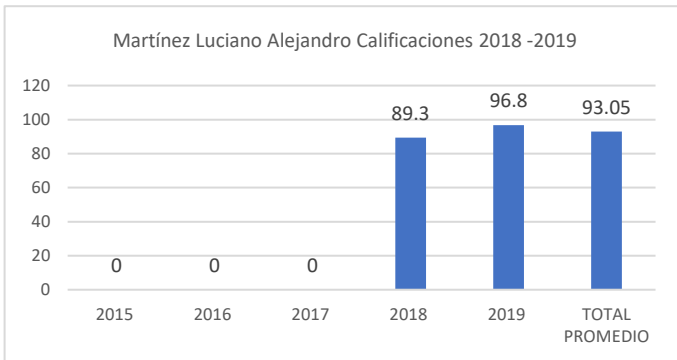


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.46 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Martínez Herrera Erick Obed, Subdirector de Enseñanza e Investigación, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2018 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Orientación a Resultados, y la competencia en la que menos ha destacó fue Negociación, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.47

Evaluación de Desempeño de Martínez Luciano Alejandro, Jefe de Departamento en Órgano Interno de Control.

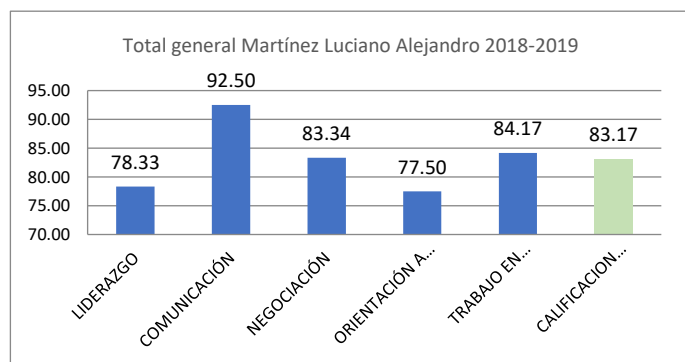


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.47 nos muestra el desempeño del servidor público Martínez Luciano Alejandro, Jefe de Departamento en Órgano Interno de Control, quien ha estado a cargo del puesto durante el periodo de 2018 y hasta la actualidad, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante dos evaluaciones anuales de 93.05, el cual está dentro del rango sobresaliente. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital únicamente se proporcionó la información de sus evaluaciones de desempeño de los años 2018 y 2019.

Gráfica 4.2.48

Evaluación de Competencias de Martínez Luciano Alejandro, Jefe de Departamento en Órgano Interno de Control.

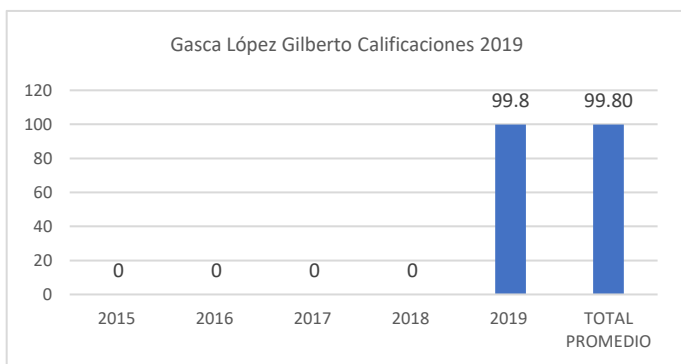


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.48 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Martínez Luciano Alejandro, Jefe de Departamento en Órgano Interno de Control, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo de 2018 a 2019. La competencia en la que más destacó fue Comunicación, y la competencia en la que menos ha destacó fue Orientación a Resultados, y en las entre demás competencias mantiene un promedio similar.

Gráfica 4.2.49

Evaluación de Desempeño de Gasca López Gilberto, Director Médico.

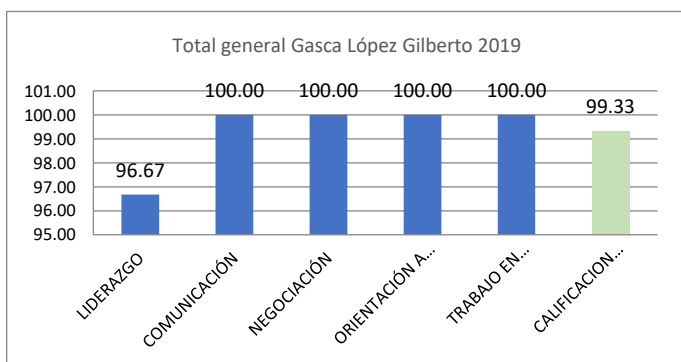


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.49 nos muestra el desempeño del servidor público Gasca López Gilberto, Director Médico, quien ha estado a cargo del puesto durante el periodo de 2019 y hasta la actualidad, asimismo, obtuvo una calificación promedio durante su única evaluación anual de 99.80, el cual está dentro del rango sobresaliente. Es importante mencionar que, dentro de su periodo laboral en el hospital únicamente se proporcionó la información de su evaluación de desempeño del año 2019.

Gráfica 4.2.50

Evaluación de Competencias de Gasca López Gilberto, Director Médico.



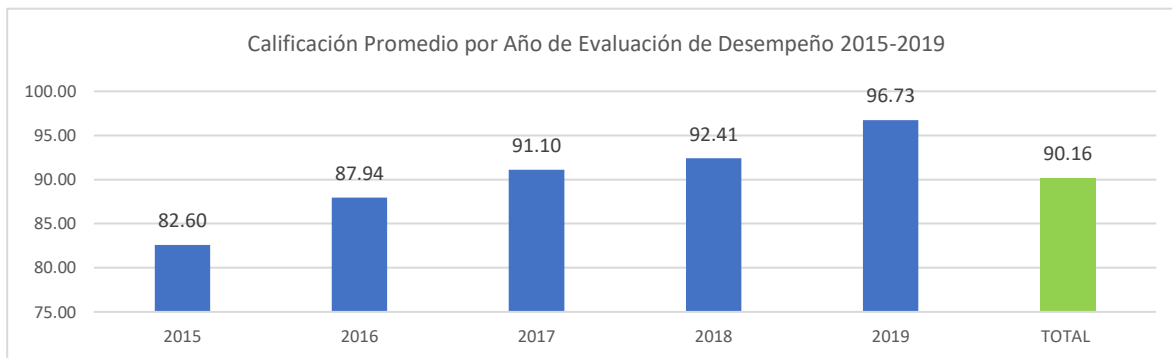
Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.50 nos muestra las calificaciones promedio del servidor público Gasca López Gilberto, Director Médico, de las competencias gerenciales valoradas en la evaluación de desempeño que se le ha aplicado al servidor público en el periodo 2019. Las evaluaciones

de las competencias evaluadas tuvieron el mismo comportamiento, cuatro de ellas fueron con calificación de 100 y una con 96.67, como se muestra en la gráfica anterior.

Gráfica 4.2.51

Calificación Promedio por Año de Evaluación de Desempeño del Personal de la estructura Orgánica durante el periodo 2015-2019.

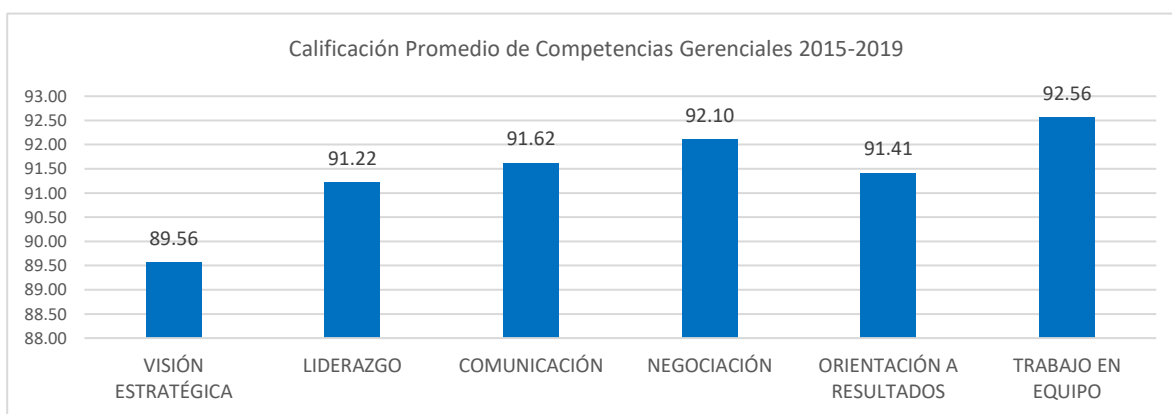


Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.51 nos muestra la calificación promedio que ha tenido todo el personal que conforma la estructura orgánica del HRAEI en la evaluación de desempeño. Se realizó un promedio de las calificaciones finales de la evaluación de desempeño de todas las personas que participaron en 2015, posteriormente, se realizó lo mismo con el año 2016, 2017, 2018 y 2019, y finalmente, se relaboró un promedio con todas las calificaciones anuales, obteniendo un promedio general de calificación durante cinco años correspondientes a 2015-2019 de 90.16, está dentro del rango sobresaliente. Asimismo, se puede observar en la gráfica el aumento constante anual del desempeño de las personas servidoras públicas.

Gráfica 4.2.52

Calificación Promedio por Año de Competencias Gerenciales de la estructura Orgánica durante el periodo 2015-2019.



Fuente: Subdirección de Recursos Humanos del HRAEI (2021)

La gráfica 4.2.52 nos muestra la calificación promedio que ha tenido todo el personal que conforma la estructura orgánica del HRAEI en la evaluación de competencias gerenciales. Se realizó un promedio de las competencias gerenciales de todas las personas que participaron en el periodo de 2015 a 2019. Asimismo, se puede observar en la gráfica que la competencia que más ha destacado durante cinco años en las personas servidoras públicas es Trabajo en equipo, y la competencia que menos ha destacado es Visión Estratégica. Sin embargo, es importante mencionar que las competencias de Liderazgo, Comunicación, Negociación, Orientación a Resultados y Trabajo en equipo, poseen una calificación superior a 90, y la competencia de Visión Estratégica posee una calificación 89.5, lo cual quiere decir, que todas en general tienen un comportamiento similar.

4.3 Aplicación e interpretación del Instrumento “Cuestionario con escala tipo Likert”.

La estructura orgánica del Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca está conformada por 16 personas servidoras públicas, las cuales se describen a continuación:

No.	PATERNO	MATERNO	NOMBRE	DENOMINACION DEL PUESTO
1	SÁNCHEZ	CONEJO	ALMA ROSA	DIRECTOR GENERAL
2	OLIVARES	HERNANDEZ	OCTAVIO	DIRECTOR DE ÁREA
3	ZAVALA	SÁNCHEZ	HÉCTOR MARINO	DIRECTOR DE ÁREA
4	GASCA	LOPEZ	GILBERTO ADRIAN	DIRECTOR DE ÁREA
5	JIMÉNEZ	RIVERA	GUADALUPE ELIZABETH	DIRECTOR DE ÁREA OIC
6	ACOSTA	ALTAMIRANO	GUSTAVO	DIRECTOR DE ÁREA
7	ALVAREZ	PALMA	BERNARDINO EMILIO	SUBDIRECTOR DE ÁREA

8	ALCARAZ	GRANADOS	JESÚS ANTONIO	SUBDIRECTOR DE ÁREA
9	JUAREZ	PAREDES	ROBERTO IVAN	SUBDIRECTOR DE ÁREA
10	RIVERA	GARRIDO	JUAN MANUEL	SUBDIRECTOR DE ÁREA
11	ROSAS	CUEVAS	HUGO FRANCISCO	SUBDIRECTOR DE ÁREA
12	GONZÁLEZ	MARTÍNEZ	MIGUEL ÁNGEL	SUBDIRECTOR DE ÁREA
13	MORALES	FLORES	ZULIQUEY	JEFE DE DEPARTAMENTO
14	DUEÑAS	DONNADIEU	GUADALUPE ROSA	RESPONSABLE DE ASUNTOS JURÍDICOS
15	ALBARRAN	ORDAZ	ROSIO	SUBDIRECTOR DE ÁREA
16	MARTÍNEZ	HERRERA	ERICK OBED	SUBDIRECTOR DE ÁREA

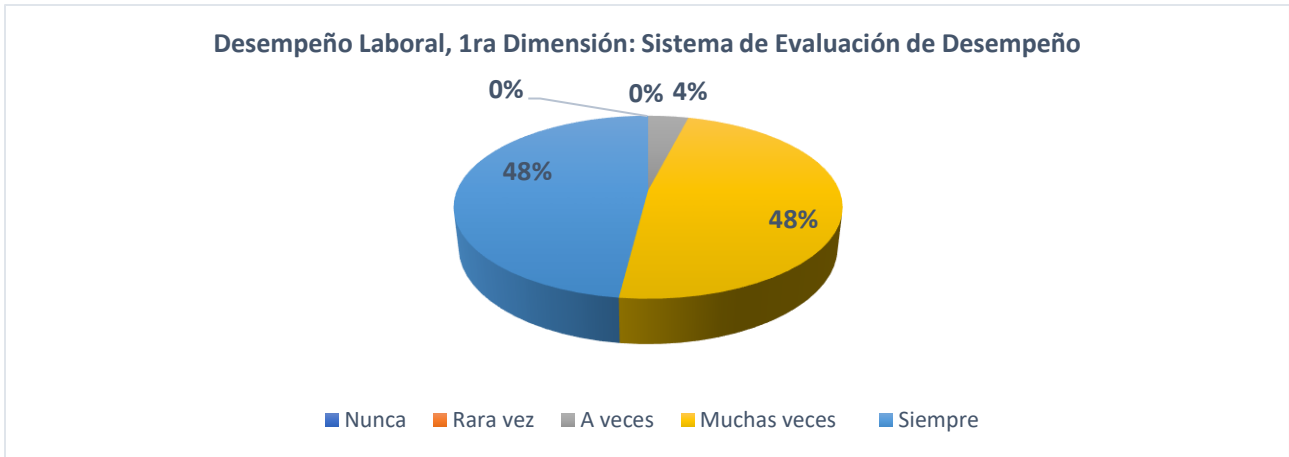
A 15 personas servidoras públicas de 16 señaladas en el cuadro anterior se les aplico el instrumento de recolección de información (cuestionario con escala tipo Likert), lo cual corresponde a un 93% de toda la población de la estructura orgánica del HRAEI que se está analizando. Asimismo, se muestran a continuación en graficas de pastel la información obtenida, así como su análisis:

No se omite comentar que el cuestionario aplicado tuvo 40 items divididos en 8 dimensiones, es decir, que la primera variable de esta investigación es Desempeño Laboral, la cual tuvo 4 dimensiones y cada dimensión 5 items, de la misma forma con la segunda variable de esta investigación denominada Talento Humano, la cual tuvo 4 dimensiones y cada dimensión 5 items.

En razón de lo anterior, se recolectaron las respuestas de los 15 cuestionarios respondidos y se les dio un tratamiento estadístico, finalmente, se determinó que lo conveniente para la presente investigación es graficar por dimensión, es decir, cada dimensión corresponde a un tema en específico con 5 items, estos serán graficados para visualizar el comportamiento de las respuestas. Entonces, obtendrán 8 graficas en total, las cuales nos ayudarán a comprender e interpretar mejor los resultados.

Gráfica 4.3.1

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Desempeño Laboral, primera dimensión Sistema de Evaluación de Desempeño.

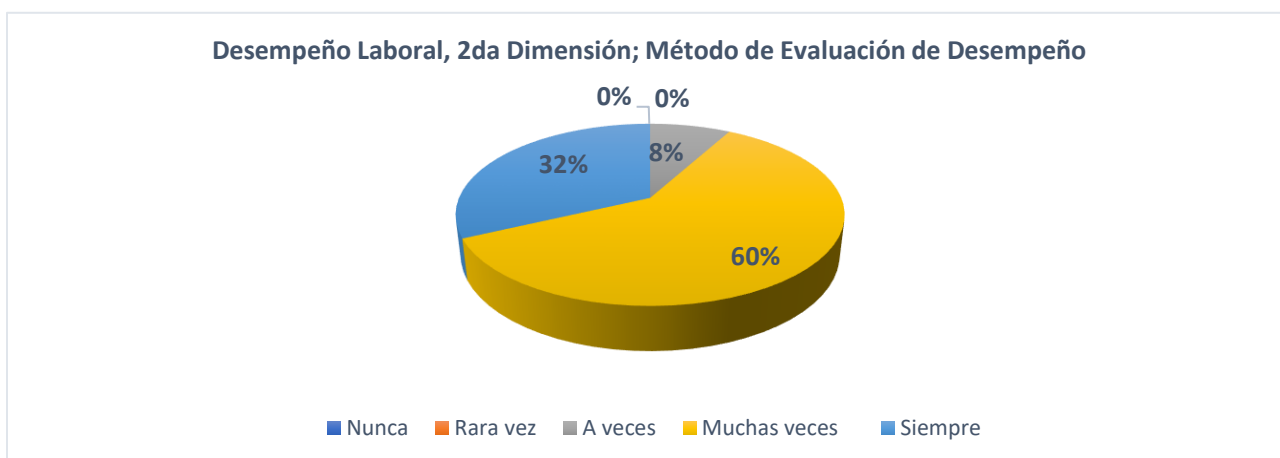


Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.3.1 nos muestra los resultados en porcentaje de la escala Likert de la primera dimensión llamada Sistema de Evaluación de Desempeño de la variable Desempeño Laboral del cuestionario aplicado, los 5 ítems que se cuestionaron fueron los siguientes: 1.- El método de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente es el conveniente para desarrollarme apropiadamente en mi área de trabajo. 2.- El sistema (software) que se utiliza para el programa de evaluación de desempeño es fácil de utilizar. 3.- Las evidencias que carga al sistema (software) el personal a mi cargo me ha ayudado a comprender mejor sus resultados. 4.- El área de recursos humanos hace lo adecuado para hacer una correcta gestión sobre la cultura de evaluación de desempeño en el Hospital. 5.- Me agrada la idea que el programa de evaluación de desempeño sea anual. En este sentido, la gráfica nos muestra que el 48% de los encuestados SIEMPRE están de acuerdo con las afirmaciones señaladas anteriormente y que SIEMPRE consideran que la funcionalidad del Sistema de Evaluación del Desempeño es conveniente y óptimo, por otro lado, el 48% respondió que MUCHAS VECES está de acuerdo con la operación del Sistema de Evaluación de Desempeño, y el 4% A VECES están a favor de la funcionalidad del Sistema de Evaluación de Desempeño.

Gráfica 4.3.2

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Desempeño Laboral, segunda dimensión Método de Evaluación de Desempeño.

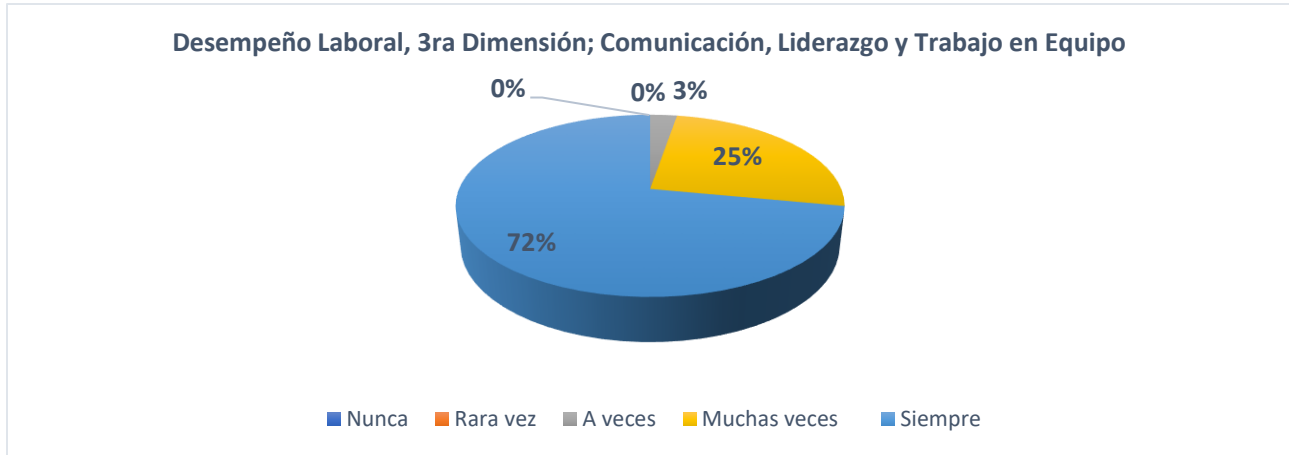


Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.3.2 nos muestra los resultados en porcentaje de la escala Likert de la segunda dimensión llamada Método de Evaluación de Desempeño de la variable Desempeño Laboral del cuestionario aplicado, los 5 items que se cuestionaron fueron los siguientes: 6.- Las competencias gerenciales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados) son las apropiadas para evaluar al personal a mi cargo. 7.- La cédula de mis resultados que me dan a conocer anualmente son claros y fácil de comprender. 8.- Los tiempos que se consideran para el programa de evaluación del desempeño (registro de metas, autorización de metas, evaluación final y entrega de resultados) es el apropiado. 9.- Desde que se implementó el sistema de evaluación en el Hospital me ha ayudado a mejorar mi desempeño hasta ahora. 10.- Me agrada la idea de que la evaluación de desempeño sea a través de una autoevaluación, evaluación de jefe inmediato, evaluación del jefe del jefe y de los colaboradores pares. En este sentido, la gráfica nos muestra que el 32% de los encuestados SIEMPRE están de acuerdo con las afirmaciones señaladas anteriormente y que SIEMPRE creen que el Método de Evaluación del Desempeño es el correcto, por otro lado, el 60% respondió que MUCHAS VECES está de acuerdo con el Método de Evaluación de Desempeño, y el 8% A VECES considera adecuada la funcionalidad del Método de Evaluación de Desempeño.

Gráfica 4.3.3

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Desempeño Laboral, tercera dimensión Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

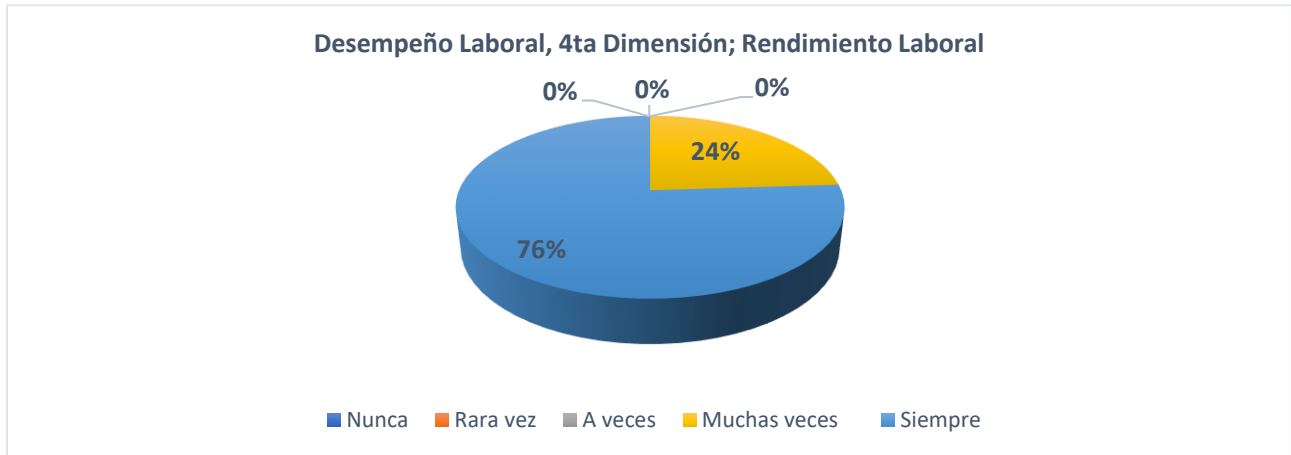


Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.3.3 nos muestra los resultados en porcentaje de la escala Likert de la tercera dimensión llamada Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo de la variable Desempeño Laboral del cuestionario aplicado, los 5 ítems que se cuestionaron fueron los siguientes: 11.- Las funciones y responsabilidades de cada persona dentro de mi área de trabajo y las mías están claramente determinadas. 12.- Dispongo de un nivel suficiente de comunicación y cooperación entre compañeros de distintos departamentos en mi área de trabajo. 13.- Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores. 14.- Siempre que hay oportunidad para hacerlo puedo participar en un equipo de trabajo para aportar al cumplimiento de un objetivo institucional. 15.- Mi jefe inmediato tiene confianza en mí y en mis capacidades. En este sentido, la gráfica nos muestra que el 72% de los encuestados SIEMPRE están de acuerdo con las afirmaciones señaladas anteriormente y que SIEMPRE se encuentran seguros su Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo, por otro lado, el 25% respondió que MUCHAS VECES consideran optima su Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo, y el 3% A VECES creen que poseen una adecuada Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

Gráfica 4.3.4

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Desempeño Laboral, cuarta dimensión Rendimiento Laboral.

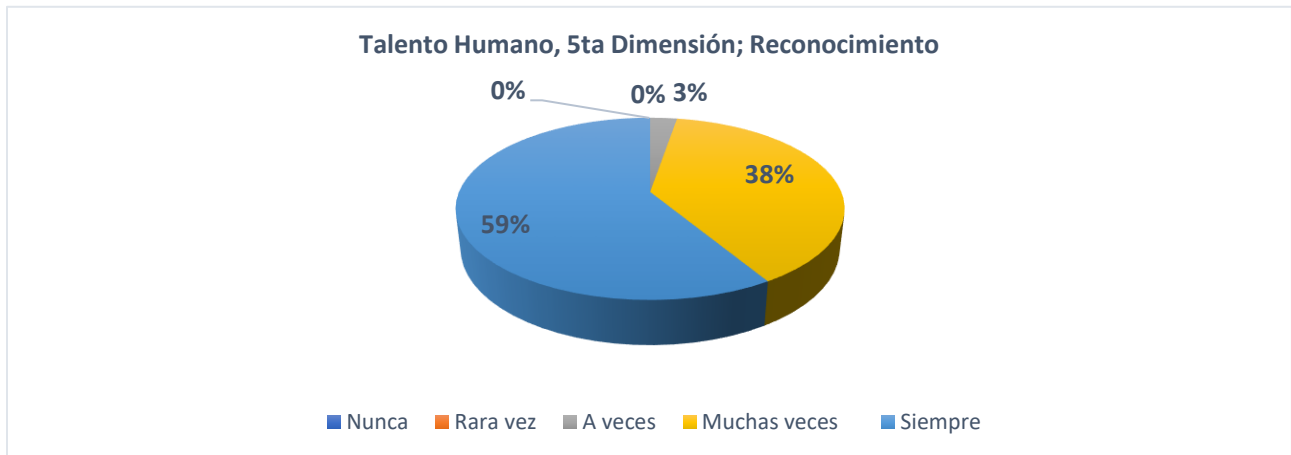


Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.3.4 nos muestra los resultados en porcentaje de la escala Likert de la cuarta dimensión llamada Rendimiento Laboral de la variable Desempeño Laboral del cuestionario aplicado, los 5 ítems que se cuestionaron fueron los siguientes: 16.- Planifico mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma. 17.- Trabajo para mantener mis habilidades laborales actualizadas. 18.- El equipo electrónico y la tecnología con la que cuenta el hospital, me ayuda a mí y mi equipo de trabajo a cumplir con sus tareas y responsabilidades. 19.- Hago un uso correcto de los recursos, insumos y materiales de la organización para realizar mi trabajo. 20.- La manera en que está organizado el trabajo me permite trabajar con total eficacia y eficiencia. En este sentido, la gráfica nos muestra que el 76% de los encuestados SIEMPRE están de acuerdo con las afirmaciones señaladas anteriormente y que SIEMPRE consideran que su Rendimiento Laboral es óptimo, por otro lado, el 24% respondió que MUCHAS VECES creen que Rendimiento Laboral en el hospital es el adecuado.

Gráfica 4.3.5

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Talento Humano, quinta dimensión Reconocimiento.

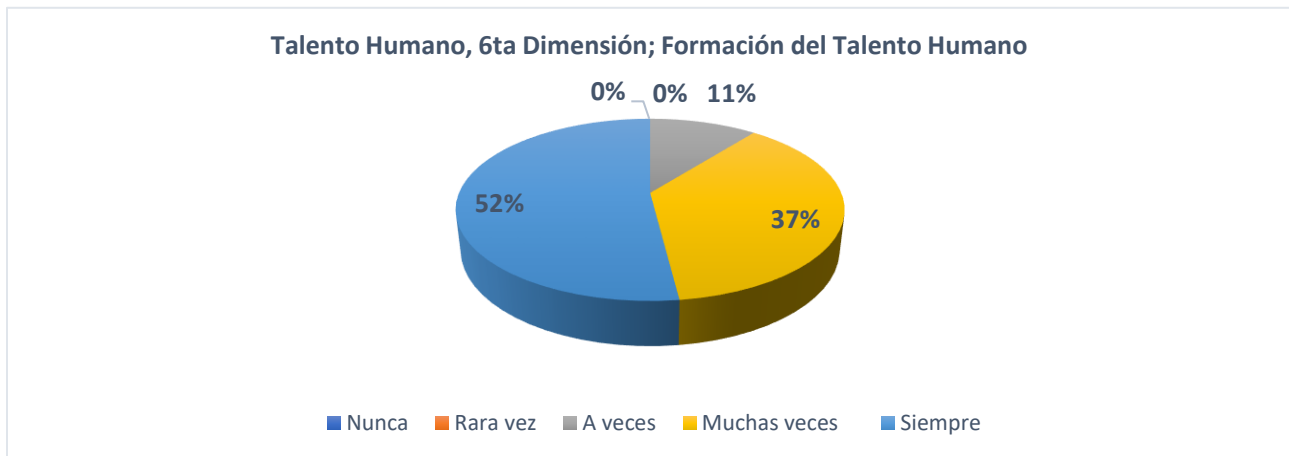


Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.3.5 nos muestra los resultados en porcentaje de la escala Likert de la quinta dimensión llamada Reconocimiento de la variable Talento Humano del cuestionario aplicado, los 5 ítems que se cuestionaron fueron los siguientes: 21.- Casi siempre obtengo reconocimiento por el trabajo bien hecho (de mis jefes y compañeros). 22.- Se me informa personalmente sobre el desempeño de mi labor. 23.- Mi superior inmediato suele reconocer el trabajo bien hecho. 24.- En general en nuestro Hospital existe sensibilidad para reconocer el trabajo bien hecho. 25.- La dirección general del Hospital valora y reconoce suficientemente el trabajo que realizo. En este sentido, la gráfica nos muestra que el 59% de los encuestados SIEMPRE están de acuerdo con las afirmaciones señaladas anteriormente y que SIEMPRE manifiestan que poseen un alto Reconocimiento por el jefe inmediato y el hospital, por otro lado, el 38% respondió que MUCHAS VECES considera que poseen Reconocimiento adecuado por su jefe inmediato y el hospital, y el 3% A VECES señala que tiene un adecuado Reconocimiento.

Gráfica 4.3.6

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Talento Humano, sexta dimensión Formación del Talento Humano.



Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.3.6 nos muestra los resultados en porcentaje de la escala Likert de la sexta dimensión llamada Formación del Talento Humano de la variable Talento Humano del cuestionario aplicado, los 5 ítems que se cuestionaron fueron los siguientes: 26.- El Hospital promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de los colaboradores. 27.- El hospital dispone de ayudas económicas adecuadas para afrontar la formación externa elegida por mí. 28.- La formación educación continua que he recibido en el hospital es eficaz y suficiente para las necesidades de mi puesto de trabajo. 29.- Recibo la retroalimentación adecuada por parte de mi jefe inmediato. 30.- El Hospital promueve y gestiona cursos de capacitación tanto internos como externos. En este sentido, la gráfica nos muestra que el 52% de los encuestados SIEMPRE están de acuerdo con las afirmaciones señaladas anteriormente y que SIEMPRE consideran que su Formación de Talento en el hospital es el adecuado, por otro lado, el 37% respondió que MUCHAS VECES está de acuerdo con su Formación de Talento, y el 11% señala que A VECES está de acuerdo con su Formación de Talento en el hospital.

Gráfica 4.3.7

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Talento Humano, séptima dimensión Habilidades y Destrezas del Colaborador.

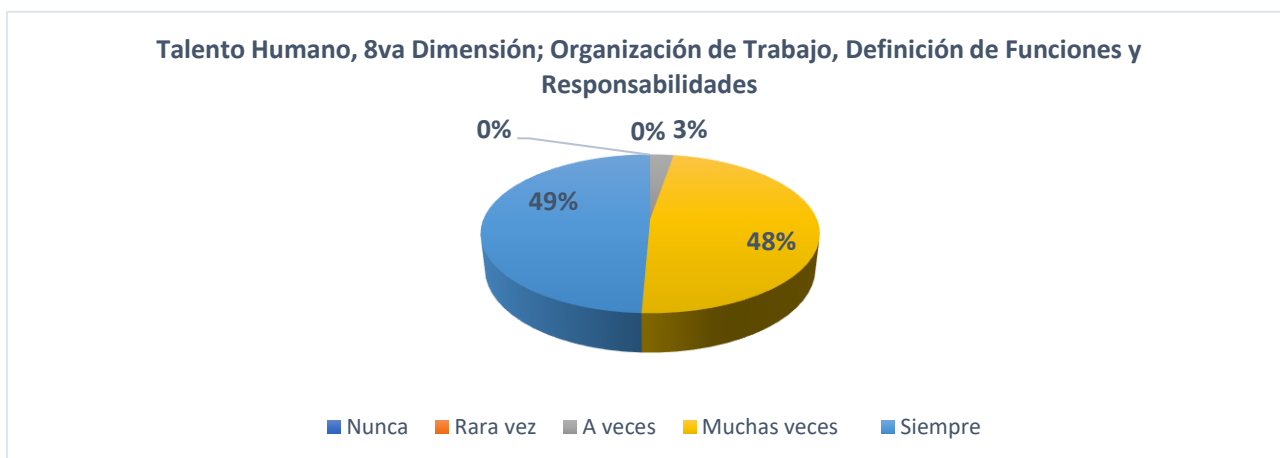


Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.3.7 nos muestra los resultados en porcentaje de la escala Likert de la séptima dimensión llamada Formación del Habilidades y Destrezas del Colaborador de la variable Talento Humano del cuestionario aplicado, los 5 items que se cuestionaron fueron los siguientes: 31.- Me capacito constantemente en temas relacionados con mis funciones y responsabilidades. 32.- Considero que mis habilidades gerenciales (liderazgo, comunicación, negociación, orientación a resultados), están en suficiente desarrollo para lograr el cumplimiento de mis objetivos y responsabilidades del área, así como los de mis equipos de trabajo. 33.- Para tomar decisiones uso alguna herramienta como: Árbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones. 34.- Tomo decisiones con total seguridad y confianza. 35.- Ante un problema asumo actitud constructiva y aprendo de ellos. En este sentido, la gráfica nos muestra que el 80% de los encuestados SIEMPRE están de acuerdo con las afirmaciones señaladas anteriormente y que SIEMPRE consideran que sus Habilidades y Destrezas se encuentran suficientemente desarrolladas, asimismo, el 13% respondió que MUCHAS VECES señalan que sus Habilidades y Destrezas están desarrolladas, y por último, el 7% menciona que A VECES sus Habilidades y Destrezas son bastante desarrolladas.

Gráfica 4.3.8

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis de la variable Talento Humano, octava dimensión Organización de Trabajo, Definición de Funciones y Responsabilidades.



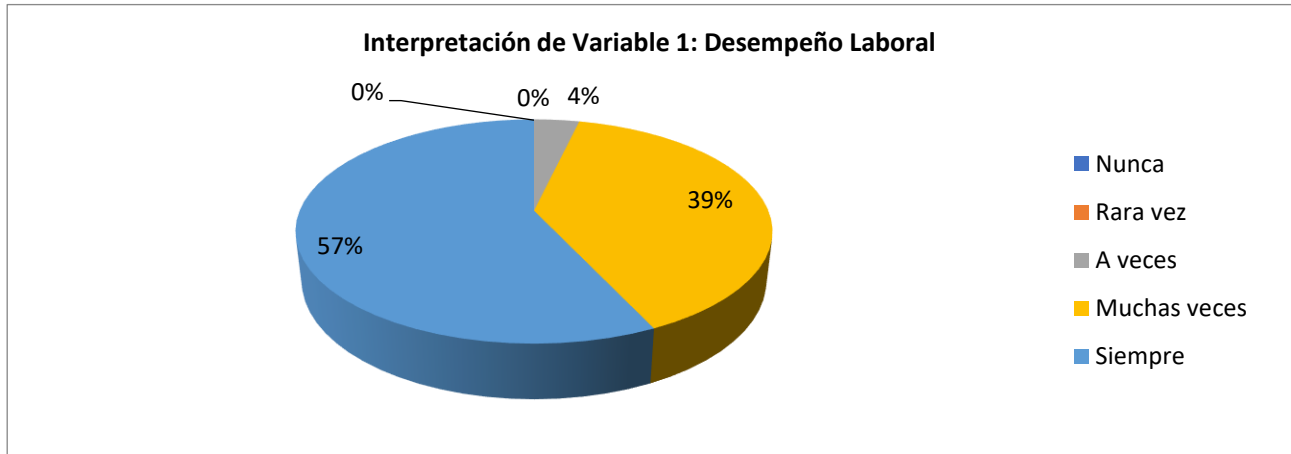
Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.3.8 nos muestra los resultados en porcentaje de la escala Likert de la octava dimensión llamada Organización de Trabajo, Definición de Funciones y Responsabilidades de la variable Talento Humano del cuestionario aplicado, los 5 items que se cuestionaron fueron los siguientes: 36.- La manera en que está organizado el trabajo me permite trabajar de manera eficaz y eficiente. 37.- Los procedimientos de trabajo favorecen la realización adecuada de las tareas. 38.- En mi trabajo puedo realizar una planificación diaria del trabajo evitando así cualquier situación de desorganización. 39.- Conozco claramente cuáles son las tareas/funciones que tengo que desarrollar en mi trabajo diario. 40.- Mi lugar de trabajo dispone de las condiciones adecuadas para el trabajo que desarrollo. En este sentido, la gráfica nos muestra que el 49% de los encuestados SIEMPRE están de acuerdo con las afirmaciones señaladas anteriormente y que SIEMPRE creen que la Organización de Trabajo, Definición de Funciones y Responsabilidades son las favorables, por otro lado, el 48% respondió que MUCHAS VECES están de acuerdo con la Organización de Trabajo, Definición de Funciones y Responsabilidades, y el 3% menciona que A VECES estará a favor de la Organización de Trabajo, Definición de Funciones y Responsabilidades que implementa el hospital.

4.4 Interpretación General del Instrumento “Cuestionario con escala tipo Likert”.

Gráfica 4.4.1

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis general de la variable Desempeño Laboral.

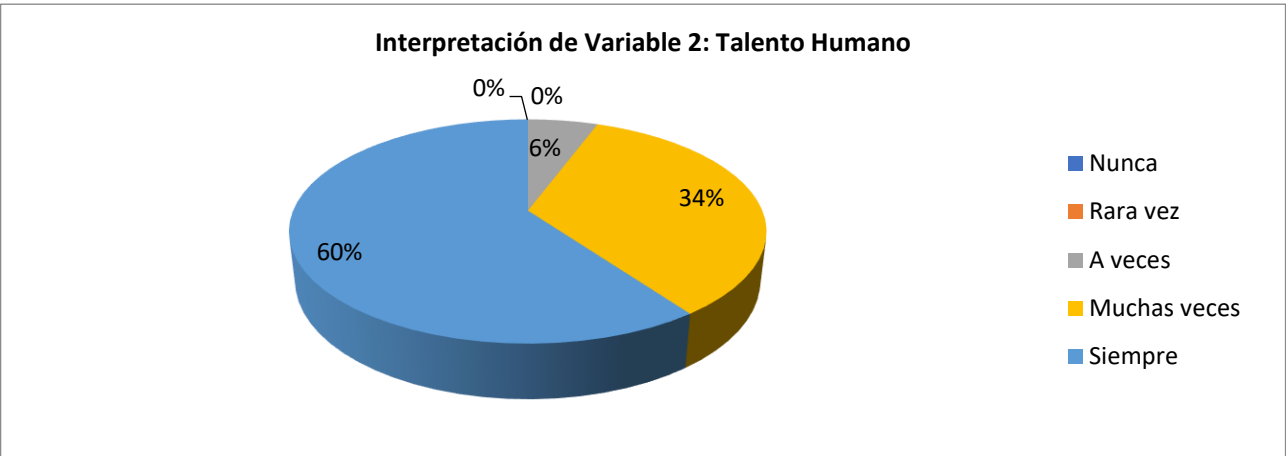


Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.4.1 nos muestra el resultado general en porcentaje de la escala Likert de la variable Desempeño Laboral del cuestionario aplicado, en el cual se aplicó 20 ítems para la variable en mención. En razón de lo anterior, la gráfica nos muestra que el 57% de las personas servidoras públicas encuestadas que se encuentran con puestos laborales de la estructura orgánica del hospital, consideran que SIEMPRE han tenido un óptimo desarrollo en su Desempeño Laboral, asimismo, el 39% señala que MUCHAS VECES considera bueno su Desempeño Laboral, y finalmente el 04% mencionan que A VECES el Desempeño Laboral que poseen no es el adecuado.

Gráfica 4.4.2

Interpretación de resultados del cuestionario aplicado, análisis general de la variable Talento Humano.



Fuente: Resultados del cuestionario aplicado con escala Likert (2021)

La gráfica 4.4.2 nos muestra el resultado general en porcentaje de la escala Likert de la variable Talento Humano del cuestionario aplicado, en el cual se aplicó 20 ítems para la variable en mención. En razón de lo anterior, la gráfica nos muestra que el 60% de las personas servidoras públicas encuestadas que se encuentran con puestos laborales de la estructura orgánica del hospital, consideran que SIEMPRE han tenido un óptimo desarrollo en su Talento en el hospital, asimismo, el 34% señala que MUCHAS VECES considera óptimo su Talento, y finalmente el 06% mencionan que A VECES el desarrollo que el hospital ha brindado en su Talento no es el suficiente.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La presente investigación posee un objetivo general y cinco objetivos específicos, los cuales se establecieron con la finalidad de solucionar el problema identificado en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca, así como dar a conocer si la hipótesis establecida es aceptada o no. Por consiguiente, se mostrarán y se dará conclusión de los resultados por cada objetivo específico establecido, asimismo, se determinará si se cumplió o no el objetivo específico, y en que contribuyó para cumplir en objetivo general, asimismo, se dictaminará el resultado general de la presente investigación.

- El objetivo específico número 01 de la presente investigación es el siguiente: “Analizar la variable desempeño laboral desde una perspectiva teórica”. Este objetivo específico se cumplió con el desarrollo del Capítulo I denominado *El Estudio del Desempeño Laboral: Aproximación Teórica*, en el cual se desarrolla la historia, el objetivo, la definición, los beneficios, los métodos, los usos, el periodo y proceso del desempeño laboral. Este objetivo específico contribuyó al objetivo general, realizando una aportación teórica de la variable Desempeño Laboral a la investigación con la finalidad de que el lector tenga amplio conocimiento sobre el tema, e identificar los factores que están relacionados con el talento humano.
- El objetivo específico número 02 de la presente investigación es el siguiente: “Comprender los principales aspectos teóricos de la variable talento humano en las organizaciones”. Este objetivo específico se cumplió con el desarrollo del Capítulo II denominado *El Abordaje Teórico del Talento Humano en las Organizaciones*, en el cual se desarrollaron las generalidades, antecedentes, definiciones, el talento y la gestión del talento humano. Este objetivo específico contribuyó al objetivo general,

realizando una aportación teórica de la variable Talento Humano a la investigación con la finalidad de que el lector tenga amplio conocimiento sobre el tema, e identificar los factores que están relacionados con el desempeño laboral.

- El objetivo específico número 03 de la presente investigación es el siguiente: “Determinar un método de análisis que sea de utilidad para obtener datos que reflejen el aumento o disminución del desempeño de los trabajadores de mando”. Este objetivo específico se cumplió realizando un análisis de datos en Microsoft Excel, en el cual se recabaron los registros de las personas servidoras públicas de la estructura orgánica, en particular, de las calificaciones de sus evaluaciones de desempeño durante el año 2015 al 2019, obteniendo un resultado satisfactorio para la investigación. Derivado del análisis de la evaluación de desempeño de 25 personas que están actualmente y que conservaron un puesto en la estructura orgánica del HRAEI, se realizaron graficas de forma individual exponiendo sus calificaciones durante los años en mención, lo cual ayudó a identificar su comportamiento respecto a sus calificaciones. Asimismo, es importante señalar que una vez obtenido el concentrado de información de todas las personas analizadas, se generó un concentrado global de todas las calificaciones de evaluación de desempeño, así como de las competencias gerenciales, con la finalidad de conocer el comportamiento general de los puestos de mandos del HRAEI, así que se efectuó una gráfica global con todos los datos mencionados, en la cual se observaron las calificaciones globales de las personas, así como las calificaciones globales de las competencias gerenciales, concluyendo de la siguiente forma: respecto a las calificaciones globales de evaluación de desempeño, se concluye que las personas servidoras públicas tuvieron un crecimiento respecto de sus calificaciones, obteniendo una calificación de 82, 87, 91 y 96, durante el año 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019 respectivamente, esto quiere decir, que la evaluación de desempeño de los puestos de mando ha sido efectuada de la mejor manera y ha ayudado al hospital en poseer una cultura de trabajo de desempeño laboral, por otro lado, respecto a las competencias gerenciales, la competencia que obtuvo menos calificación es Visión Estratégica, y la competencia mejor calificada es Trabajo en Equipo. Este objetivo

específico contribuyó al objetivo general, al poseer un amplio conocimiento y visión sobre el comportamiento de calificaciones en la evaluación de desempeño durante el periodo 2015 y 2019 por cada puesto de mando y de forma general.

- El objetivo específico número 4 de la presente investigación es el siguiente: “Identificar el estado actual del talento humano y cómo repercute en el desempeño laboral mediante la aplicación de una encuesta”. Este objetivo específico se cumplió aplicando un cuestionario con escala tipo Likert, a 15 personas servidoras públicas que pertenecen a la estructura orgánica del HRAEI, el cuestionario aplicado tuvo 40 items divididos en 8 dimensiones, es decir, la primera variable de esta investigación es Desempeño Laboral, la cual tuvo 4 dimensiones y cada dimensión 5 items, de la misma forma con la segunda variable de esta investigación denominada Talento Humano, la cual tuvo 4 dimensiones y cada dimensión 5 items. Los resultados proyectados por los cuestionarios poseyeron un tratamiento estadístico en Microsoft Excel con la finalidad de tener interpretación de los mismos, dando como resultado global una gráfica que muestra lo siguiente: respecto a la variable Desempeño Laboral, el 57% de las personas servidoras públicas encuestadas que se encuentran con puestos laborales de la estructura orgánica del hospital, consideran que SIEMPRE han tenido un óptimo desarrollo en su Desempeño Laboral, asimismo, el 39% señala que MUCHAS VECES considera bueno su Desempeño Laboral, y finalmente el 04% mencionan que A VECES el Desempeño Laboral que poseen no es el adecuado. Respecto a la Variable Talento Humano, el 60% de las personas servidoras públicas encuestadas que se encuentran con puestos laborales de la estructura orgánica del hospital, consideran que SIEMPRE han tenido un óptimo desarrollo en su Talento en el hospital, asimismo, el 34% señala que MUCHAS VECES considera óptimo su Talento, y finalmente el 06% mencionan que A VECES el desarrollo que el hospital ha brindado en su Talento no es el suficiente. Este objetivo específico contribuyó al objetivo general, al tener un amplio conocimiento sobre las percepciones positivas y negativas que asumen las personas sobre el proceso de evaluación de desempeño, que se realiza anualmente en el hospital.

- Respecto a la hipótesis establecida en la presente investigación, la cual a la letra dice: “Si se aplica el Método de Evaluación del Desempeño de 360° en la organización, entonces los atributos del talento humano serán los adecuados para alcanzar niveles más altos de desempeño”, queda rechazada, en razón de que la persona responsable del Método de Evaluación del Desempeño que se aplica en el hospital, no permitió establecer la Evaluación del Desempeño de 360°, derivado de se realizó una prueba piloto en el área de recursos humanos con la finalidad de conocer la percepción y resultado, y los resultados arrojaron que, el personal subordinado que llegase a evaluar a un jefe inmediato, podría relacionar situaciones personales y ser reflejado en la calificación, asimismo se proyecta que podría ocasionar conflictos en el ambiente laboral, así como favoritismos o malos entendidos.

- El Objetivo General de esta investigación la cual a la letra dice: “Identificar las repercusiones del Talento Humano sobre el Desempeño Laboral en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca durante el periodo 2015-2019.”, se cumplió, considerando que se logró identificar las repercusiones tanto negativas como positivas de las personas servidoras públicas de la estructura orgánica del hospital, a las cuales asumen el proceso anualmente de evaluación de desempeño, por consiguiente, el área de Recursos Humanos del hospital derivado de los resultados de la presente investigación, posee los datos actuales de las evaluaciones de desempeño del personal de mando, teniendo conocimiento y certidumbre del comportamiento de las calificaciones de cada persona y el comportamiento global, así como el comportamiento en las competencias gerenciales. Con esta información, el área de Recursos Humanos puede iniciar un plan de acción para mejorar el proceso de evaluación de desempeño y analizar las competencias globales que obtuvieron menor calificación, a partir de ahora el hospital tiene una referencia para medir el avance anualmente e ir monitoreando indicadores relacionados con el desempeño laboral.

5.2 Recomendaciones

- Establecer una cultura de desempeño laboral al 100% en el hospital, a través de planes de acción que permita a todos los trabajadores del HRAEI asumir sin excepción alguna, al menos una evaluación de desempeño anualmente.
- Planificar con estrategias de seguimiento todo el proceso de evaluación de desempeño, desde la etapa inicial hasta la etapa final, esto permitirá que las personas tengan presente en todo momento que están bajo una evaluación de desempeño y que sus resultados repercuten sobre su calificación.
- Añadir a la encuesta de clima organizacional que se aplica anualmente a todas las personas servidoras públicas del hospital, un apartado referente a Evaluación de desempeño del personal de mando y del personal operativo, esto ayudaría a conocer anualmente la percepción del método e iniciar las mejoras posibles.
- Establecer pláticas informativas al personal de mando sobre la importancia y el impacto que tiene la evaluación de desempeño para el hospital, esto ayudará a fomentar una mejor participación en el proceso de evaluación del personal de mando y del personal operativo.
- Identificar si las competencias que se califican a las personas en la evaluación de desempeño son las más adecuadas. Desde el año 2015 las competencias gerenciales (visión estratégica, liderazgo, comunicación, Negociación, orientación a resultados y trabajo en equipo) siguen siendo las mismas que se califican, se recomienda, analizar cada competencia y determinar si es una competencia oportuna o si es necesario actualizarla por otra.
- Elaborar un el manual de procedimientos de Evaluación de Desempeño del personal de mando y del personal operativo, esté documento ayudará a tener una referencia para operar anualmente el procedimiento con más eficiencia, también ayudará al

hospital a tener el manual como documento oficial, para que cualquier persona que desarrolle esa función pueda ejecutarlo con mayor eficacia.

- Reclutar personal del área de recursos humanos que colaboré en los procesos iniciales de la evaluación de desempeño, como puede ser el establecimiento de metas del personal y platicas informativas a los jefes inmediatos, en razón de que la evaluación de desempeño se aplica para todo el personal del hospital (personal de mando y personal operativo), el cual consta actualmente 906 personas servidoras públicas contratadas. El área de Capacitación y Desarrollo de Personal es la encargada de llevar a cabo el procedimiento de evaluación de desempeño del personal de mandos medios y personal operativo, y únicamente en el área en mención están adscritas dos personas para ejecutar las funciones, las cuales no son suficientes para la etapa inicial de la evaluación de desempeño, por lo que se recomienda reclutar a más personal del área de RH para apoyar en las funciones.
- Capacitar en el tema de evaluación de desempeño al personal reclutado que colaborará en las funciones de la etapa inicial de la evaluación, esto ayudará a que el personal reclutado tenga mayor conocimiento sobre el tema de evaluación de desempeño y brinde un mejor asesoramiento al personal de mando o personal operativo.
- Y finalmente, se recomienda llevar anualmente un registro de las calificaciones de la evaluación de desempeño, así como los registros de las competencias gerenciales evaluadas, esto ayudará a que lleve un mejor control y exista un registro anualmente, que a su vez, ayudará a tener un rango de medición para ir mejorando.

REFERENCIAS

- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: EUMED.
- Barrios, D., Restrepo, F., Cerón, y M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, (julio-diciembre 2020), 180-185.
- Blanco-Ariza, A. B., y Vera-Barbosa, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44.
- Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, XIX (1 Semestre 2018), 140-163.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- _____ (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México McGraw-Hill/ Interamericana
- Coello, H. Intriago, D. Mendoza K, (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2, 425.
Editores.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas* (3ª ed.) México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- García, M., Salas, L., y Orozco, H. (2020). El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: análisis en las pymes. *Entramado*, 16(1), 12-26 Páginas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Editores.
- Hughes, R. (2007). *Liderazgo*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- López, M. Grandío, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Netbiblo.
- Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60),147-164.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. España. Pearson Prentice Hall.
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13-26 Páginas.

- Pardo, D., y Diaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*. 2014;5(11), 39-48 Páginas.
- Robbins, S., y DeCenzo, D. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13^{ra} ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Tejada Zabaleta, Alonso (2010). *Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos*. *Psicología desde el Caribe*, (26),198-214.[fecha de Consulta 23 de Marzo de 2020]. ISSN: 0123-417X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21319039011>
- Torres, D., Duana, D., y Torrejano Y. (2020). La gestión del desempeño como herramienta de mejoramiento para el sector hotelero. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, XXI (2 Semestre 2020), 85-105 Páginas.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11^a ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Anexos.

Anexo 1

Cuestionario Diagnóstico

Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca
CUESTIONARIO PARA CONOCER LA PERCEPCION SOBRE LA EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO

Por favor utilice una pluma color negro o azul.

- *Marca las respuestas con una X, del siguiente modo: ☒*
- *Si desea cambiar una respuesta ya marcada, llene completamente el recuadro (■) y marque la respuesta correcta (☒).*
- *Si no está seguro/a de su respuesta, seleccione la que considere más adecuada.*

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Nunca	Rara vez	A veces	Muchas veces	Siempre
El método de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente es el conveniente para desarrollarme apropiadamente en mi área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las competencias gerenciales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados) son las apropiadas para evaluar al personal a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las funciones y responsabilidades de cada persona dentro de mi área de trabajo y las mías están claramente determinadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planifico mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me agrada la idea de que la evaluación de desempeño sea a través de una autoevaluación, evaluación de jefe inmediato, evaluación del jefe del jefe y de los colaboradores pares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Rara vez	A veces	Muchas veces	Siempre
Me capacito constantemente en temas relacionados con mis funciones y responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que mis habilidades gerenciales (liderazgo, comunicación, negociación, orientación a resultados), están en suficiente desarrollo para lograr el cumplimiento de mis objetivos y responsabilidades del área, así como los de mis equipos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para tomar decisiones uso alguna herramienta como: Árbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomo decisiones con total seguridad y confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ante un problema asumo actitud constructiva y aprendo de ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios y sugerencias

.....

.....

.....

.....

1

Anexo 2

Cuestionario

Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca
CUESTIONARIO PARA CONOCER LA PERCEPCION SOBRE LA EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene como objetivo conocer las percepciones del personal de mando acerca de las repercusiones del Talento Humano sobre el Desempeño Laboral en el Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca. El presente instrumento de investigación se aplicará exclusivamente al personal de la estructura orgánica del HRAEI, y la información que usted nos proporcione se tratará en forma confidencial y únicamente con fines de investigación.

Por favor utilice una pluma color negro o azul.

- Marca las respuestas con una **X**, del siguiente modo:
- Si desea cambiar una respuesta ya marcada, llene completamente el recuadro (■) y marque la respuesta correcta ()
- Si no está seguro/a de su respuesta, seleccione la que considere más adecuada.

A. Datos sociodemográficos

A1	Edad	<input type="checkbox"/> Entre 20-30 <input type="checkbox"/> Entre 31-40 <input type="checkbox"/> Entre 41-50 <input type="checkbox"/> Entre 51-80
	Género	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
	Nivel de estudios	<input type="checkbox"/> Técnico incompleta <input type="checkbox"/> Técnica completa <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Otro, especifique.....
	Tipo de contratación	<input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> Personal de base <input type="checkbox"/> Personal de confianza <input type="checkbox"/> Otro, especifique.....
	Turno en el que labora:	<input type="checkbox"/> Matutino <input type="checkbox"/> Vespertino <input type="checkbox"/> Nocturno <input type="checkbox"/> Mixto
A2	Área de Adscripción

B1. Variable 1: DESEMPEÑO LABORAL

Sistema de Evaluación de Desempeño

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Nunca Rara vez A veces Muchas veces Siempre

El método de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente es el conveniente para desarrollarme apropiadamente en mi área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sistema (software) que se utiliza para el programa de evaluación de desempeño es fácil de utilizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las evidencias que carga el sistema (software) el personal a mi cargo me ha ayudado a comprender mejor sus resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El área de recursos humanos hace lo adecuado para hacer una correcta gestión sobre la cultura de evaluación de desempeño en el Hospital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me agrada la idea que el programa de evaluación de desempeño sea anual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2. Método de Evaluación de Desempeño		Nunca	Rara vez	A veces	Muchas veces	Siempre
¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?						
Las competencias gerenciales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados) son las apropiadas para evaluar al personal a mi cargo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cédula de mis resultados que me dan a conocer anualmente son claros y fácil de comprender.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los tiempos que se consideran para el programa de evaluación del desempeño (registro de metas, autorización de metas, evaluación final y entrega de resultados) es el apropiado.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desde que se implementó el sistema de evaluación en el Hospital me ha ayudado a mejorar mi desempeño hasta ahora.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me agrada la idea de que la evaluación de desempeño sea a través de una autoevaluación, evaluación de jefe inmediato, evaluación del jefe del jefe y de los colaboradores pares.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3 Comunicación / Liderazgo / Trabajo en Equipo		Nunca	Rara vez	A veces	Muchas veces	Siempre
¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?						
Las funciones y responsabilidades de cada persona dentro de mi área de trabajo y las mías están claramente determinadas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispongo de un nivel suficiente de comunicación y cooperación entre compañeros de distintos departamentos en mi área de trabajo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre que hay oportunidad para hacerlo puedo participar en un equipo de trabajo para aportar al cumplimiento de un objetivo institucional.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe inmediato tiene confianza en mí y en mis capacidades.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Rendimiento Laboral		Nunca	Rara vez	A veces	Muchas veces	Siempre
¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?						
Planifico mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo para mantener mis habilidades laborales actualizadas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El equipo electrónico y la tecnología con la que cuenta el hospital, me ayuda a mí y mi equipo de trabajo a cumplir con sus tareas y responsabilidades.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago un uso correcto de los recursos, insumos y materiales de la organización para realizar mi trabajo.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La manera en que está organizado el trabajo me permite trabajar con total eficacia y eficiencia		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. VARIABLE 2: TALENTO HUMANO		Nunca	Rara vez	A veces	Muchas veces	Siempre
C1.	Reconocimiento					
	¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?					
	Casi siempre obtengo reconocimiento por el trabajo bien hecho (de mis jefes y compañeros).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se me informa personalmente sobre el desempeño de mi labor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mi superior inmediato suele reconocer el trabajo bien hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En general en nuestro Hospital existe sensibilidad para reconocer el trabajo bien hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	La dirección general del Hospital valora y reconoce suficientemente el trabajo que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
C2.	Formación del Talento Humano					
	¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?					
	El Hospital promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El hospital dispone de ayudas económicas adecuadas para afrontar la formación externa elegida por mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	La formación educación continua que he recibido en el hospital es eficaz y suficiente para las necesidades de mi puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Recibo la retroalimentación adecuada por parte de mi jefe inmediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El Hospital promueve y gestiona cursos de capacitación tanto internos como externos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
C3.	Habilidades/Destrezas del Colaborador					
	¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?					
	Me capacito constantemente en temas relacionados con mis funciones y responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Considero que mis habilidades gerenciales (liderazgo, comunicación, negociación, orientación a resultados), están en suficiente desarrollo para lograr el cumplimiento de mis objetivos y responsabilidades del área, así como los de mis equipos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Para tomar decisiones uso alguna herramienta como: Arbol de problemas, Ishikawa, Pareto para la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tomo decisiones con total seguridad y confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ante un problema asumo actitud constructiva y aprendo de ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C4.	Organización de Trabajo/Definición de Funciones y Responsabilidades ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?					
		Nunca	Rara vez	A veces	Muchas veces	Siempre
	La manera en que está organizado el trabajo me permite trabajar de manera eficaz y eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Los procedimientos de trabajo favorecen la realización adecuada de las tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En mi trabajo puedo realizar una planificación diaria del trabajo evitando así cualquier situación de desorganización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conozco claramente cuáles son las tareas/funciones que tengo que desarrollar en mi trabajo diario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mi lugar de trabajo dispone de las condiciones adecuadas para el trabajo que desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios y sugerencias

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Información de los resultados

Si deseas recibir un resumen de los resultados, por favor escribe tu correo electrónico a continuación:

Sí, deseo recibir un resumen de los resultados.

Mi correo electrónico es:

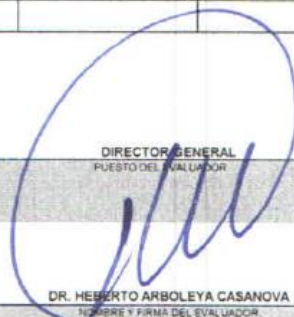
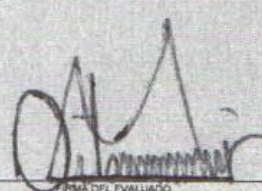
¡Muchas gracias por su cooperación!

Anexo 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación de desempeño 2015 de Olivares Hernández Octavio

Evaluación del Desempeño del Personal de Mando de la APF.					
METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUALES QUE APLICA EL SUPERIOR JERÁRQUICO ó SUPERVISOR DIRECTO					
OCTAVIO OLIVARES HERNÁNDEZ NOMBRE DEL EVALUADO		OIHO740316TN9 RFC		OIHO740316HDFLRC00 CURP	
DIRECTOR(A) DE ÁREA DENOMINACIÓN DEL PUESTO		M001 NBU 11301 CFMA001 15 002 23 02 79 CODIGO DE PUESTO DEL EVALUADO			
12 SALUD NOMBRE DE LA DEPENDENCIA U ORGANISMO ADMINISTRATIVO DECONCENTRADO		NBU HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD IXTAPALUCA CLAVE Y NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE			
2015 AÑO DE LA EVALUACIÓN ANUAL		IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, A 10 DE FEBRERO DE 2016. LUGAR Y FECHA DE LA APLICACIÓN			
META 1		PARÁMETROS DE EVALUACIÓN			
Participar y coordinar con la Dirección de Enseñanza e Investigación, en la elaboración y cumplimiento de los programas de capacitación para la mejora continua del personal.		SOBRESALIENTE (o equivalente)	SATISFACTORIO (o equivalente)	MINIMO APROBATORIO (o equivalente)	NO APROBATORIO (o equivalente)
		SOLO APLICA CUANDO EL LOGRO DE LA META ES SUPERIOR EN TÉRMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA INICIALMENTE PROGRAMADO Y DEBERÁ SER DOCUMENTADO DE ACUERDO A LA FUENTE CITADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.	Cumplir con el 90% de los cursos establecidos en el programa de capacitación.	Cumplir con los cursos establecidos en el programa de capacitación en un rango del 80 al 89%	Cumplir con un porcentaje menor al 80% de los cursos establecidos en el programa de capacitación.
UNIDAD DE MEDIDA:	Cantidad-Tiempo	PONDERACIÓN:	25.0	X	
META 2		PARÁMETROS DE EVALUACIÓN			
Colaborar con las áreas competentes en el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental		SOBRESALIENTE (o equivalente)	SATISFACTORIO (o equivalente)	MINIMO APROBATORIO (o equivalente)	NO APROBATORIO (o equivalente)
		SOLO APLICA CUANDO EL LOGRO DE LA META ES SUPERIOR EN TÉRMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA INICIALMENTE PROGRAMADO Y DEBERÁ SER DOCUMENTADO DE ACUERDO A LA FUENTE CITADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.	Cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, en un tiempo menor de respuesta de 15 días.	Cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, en un tiempo máximo de respuesta de 15 días.	Cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, en un tiempo mayor de respuesta de 15 días.
UNIDAD DE MEDIDA:	Cantidad-Tiempo	PONDERACIÓN:	25.0	X	
META 3		PARÁMETROS DE EVALUACIÓN			
Coordinar las acciones administrativas relacionadas con el Inversorista Proveedor, para el óptimo funcionamiento de los servicios no asistenciales.		SOBRESALIENTE (o equivalente)	SATISFACTORIO (o equivalente)	MINIMO APROBATORIO (o equivalente)	NO APROBATORIO (o equivalente)
		SOLO APLICA CUANDO EL LOGRO DE LA META ES SUPERIOR EN TÉRMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA INICIALMENTE PROGRAMADO Y DEBERÁ SER DOCUMENTADO DE ACUERDO A LA FUENTE CITADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.	Que se cumpla con la prestación de servicios no asistenciales sea en un porcentaje mayor al 95%	Que se cumpla con la prestación de servicios no asistenciales en un rango del 90% al 94%	Que se cumpla con la prestación de servicios no asistenciales sea en un porcentaje menor al 90%
UNIDAD DE MEDIDA:	Cantidad-Costo	PONDERACIÓN:	25.0	X	
META 4		PARÁMETROS DE EVALUACIÓN			
Supervisar los compromisos pactados en las Bases de Colaboración, suscritas en el marco del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2016.		SOBRESALIENTE (o equivalente)	SATISFACTORIO (o equivalente)	MINIMO APROBATORIO (o equivalente)	NO APROBATORIO (o equivalente)
		SOLO APLICA CUANDO EL LOGRO DE LA META ES SUPERIOR EN TÉRMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA INICIALMENTE PROGRAMADO Y DEBERÁ SER DOCUMENTADO DE ACUERDO A LA FUENTE CITADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.	Que el nivel de cumplimiento sea mayor o igual al 90%, de los compromisos pactados en las Bases de Colaboración, suscritas en el marco del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2016.	Que el nivel de cumplimiento sea en un rango del 80% al 89%, de los compromisos pactados en las Bases de Colaboración, suscritas en el marco del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2016.	Que el nivel de cumplimiento sea menor o igual al 79%, de los compromisos pactados en las Bases de Colaboración, suscritas en el marco del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2016.
UNIDAD DE MEDIDA:	Cantidad-Tiempo	PONDERACIÓN:	25.0	X	
META 5		PARÁMETROS DE EVALUACIÓN			
		SOBRESALIENTE (o equivalente)	SATISFACTORIO (o equivalente)	MINIMO APROBATORIO (o equivalente)	NO APROBATORIO (o equivalente)
		SOLO APLICA CUANDO EL LOGRO DE LA META ES SUPERIOR EN TÉRMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA INICIALMENTE PROGRAMADO Y DEBERÁ SER DOCUMENTADO DE ACUERDO A LA FUENTE CITADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.			
UNIDAD DE MEDIDA:	Cantidad-Tiempo	PONDERACIÓN:	25.0		

META 6			PARÁMETROS DE EVALUACIÓN			
			SOBRESALIENTE (o equivalente)	SATISFACTORIO (o equivalente)	MINIMO APROBATORIO (o equivalente)	NO APROBATORIO (o equivalente)
			SÓLO APLICA CUANDO EL LOGRO DE LA META ES SUPERIOR EN TERMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA INICIALMENTE PROGRAMADO Y DEBERÁ SER DOCUMENTADO DE ACUERDO A LA FUENTE CITADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.			
UNIDAD DE MEDIDA:		PONDERACIÓN:				
META 7			PARÁMETROS DE EVALUACIÓN			
			SOBRESALIENTE (o equivalente)	SATISFACTORIO (o equivalente)	MINIMO APROBATORIO (o equivalente)	NO APROBATORIO (o equivalente)
			SÓLO APLICA CUANDO EL LOGRO DE LA META ES SUPERIOR EN TERMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA INICIALMENTE PROGRAMADO Y DEBERÁ SER DOCUMENTADO DE ACUERDO A LA FUENTE CITADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.			
UNIDAD DE MEDIDA:		PONDERACIÓN:				
META 1	25.0		<p style="text-align: center;">DIRECTOR GENERAL PUESTO DEL EVALUADOR</p>  <p style="text-align: center;">DR. HEBERTO ARBOLEYA CASANOVA NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR</p>			
META 2	25.0					
META 3	20.0					
META 4	25.0					
META 5	0.0					
META 6	0.0					
META 7	0.0					
CALIFICACIÓN:	95.0		 <p style="text-align: center;">FIRMA DEL EVALUADOR</p>			
NIVEL DE DESEMPEÑO:	SOBRESALIENTE					
AOCH590816U20 RFC.			AOCH590816HDFR5B03 CURP			
ACCIÓN CORRECTIVA O DE MEJORA						
	Describe:					
	Describe:					
	Describe:					
	Describe:					
	Describe:					
	Describe:					
	Describe:					

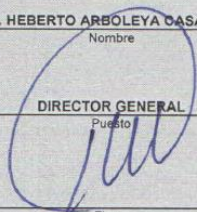
Evaluación del Desempeño del Personal de Mando de la APF

**EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS QUE APLICA EL SUPERIOR JERÁRQUICO
ó SUPERVISOR DIRECTO**

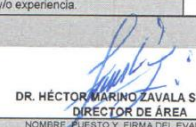

OCTAVIO OLIVARES HERNÁNDEZ <small>NOMBRE DEL EVALUADO</small>	OIHO740316TN9 <small>RFC</small>	OIHO740316HDFLRC00 <small>CURP</small>
DIRECTOR(A) DE ÁREA <small>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</small>	MU01 NBU 11501 CPMAU01 10 002 Z3 02 79 <small>CODIGO DE PUESTO</small>	000286519 <small>No. de RUSP</small>
12 SALUD <small>NOMBRE DE LA DEPENDENCIA U ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO</small>	NBU HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD IXTAPALUCA <small>CLAVE Y NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE</small>	
2015 <small>AÑO DE LA EVALUACIÓN ANUAL</small>	IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, A 10 DE FEBRERO DE 2016. <small>LUGAR y FECHA DE LA APLICACIÓN</small>	

Requisitos para evaluar Actividades Extraordinarias	Cumple
1° Haber ocupado temporalmente un puesto por licencia o vacancia; o bien haber sido asignado a una comisión o tarea no contemplada inicialmente en los programas de trabajo.	<input type="checkbox"/>
2° El puesto ocupado temporalmente, abarcó por lo menos dos meses para la evaluación anual.	<input type="checkbox"/>
3° El servidor público evaluado alcanzó al menos una Calificación de SATISFACTORIO en METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL en el periodo que se evalúa.	<input type="checkbox"/>
4° Las actividades extraordinarias descritas, deben contar con soporte documental para su verificación y/o seguimiento.	<input type="checkbox"/>

Evaluación de Actividades Extraordinarias			
Descripción de las Actividades Extraordinarias	Calificación		
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	MINIMO APROBATORIO
	<small>Cumplimiento de la Actividad extraordinaria entre: (90% a 100%)</small>	<small>Cumplimiento de la Actividad extraordinaria entre: (75% a 89.9%)</small>	<small>Cumplimiento de la Actividad extraordinaria entre: (60% a 74.9%)</small>
1			
2			
3			

Superior Jerárquico o Supervisor del Evaluado	Titular de la UR en la que está adscrito el evaluado VoBo.
DR. HEBERTO ARBOLEYA CASANOVA <small>Nombre</small>	 <small>Nombre</small>
DIRECTOR GENERAL <small>Puesto</small>	 <small>Puesto</small>
 <small>Firma</small>	 <small>Firma</small>

Comentarios:

Evaluación del Desempeño del Personal de Mando de la APF							
FACTORES DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO QUE APLICA EL 3º EVALUADOR (CAPACIDADES DIRECTIVAS)							
OCTAVIO OLIVARES HERNÁNDEZ <small>NOMBRE DEL EVALUADO</small>		OIH0740316TN9 <small>RFC</small>		OIH0740316HDFLRC00 <small>CURP</small>			
DIRECTOR(A) DE ÁREA <small>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</small>		M001 NBU 11301 CFMA001 15 002 23 02 79 <small>CODIGO DE PUESTO</small>		000286519 <small>No. de RUSP</small>			
12 SALUD <small>NOMBRE DE LA DEPENDENCIA U ORGANISMO ADMINISTRATIVO DE CONCENTRADO</small>		NBU HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD IXTAPALUCA <small>CLAVE Y NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE</small>					
2015 <small>AÑO DE LA EVALUACIÓN ANUAL</small>		IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, A 10 DE FEBRERO DE 2016. <small>LUGAR Y FECHA DE LA APLICACIÓN</small>					
Visión Estratégica: Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades; Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo; y Anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.							
Comportamiento Asociado:			Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	No Aplica
Establece planes operativos y tácticos evaluando los beneficios y consecuencias para la institución.				X			
Desarrolla estrategias y planes de mediano plazo que contribuyen al fortalecimiento de la institución.				X			
Alinea los recursos de su área hacia el logro de los objetivos estratégicos en el mediano plazo.			X				
Liderazgo: Establecer dirección; asumir e impulsar el compromiso con una visión compartida de futuro; Unir y alinear esfuerzos hacia el servicio y otros objetivos Institucionales comunes; Organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados; Persuadir a través de involucrar y motivar a otros; Facilitar la acción; Fungir como ejemplo; y Reconocer e incentivar los comportamientos esperados.							
Comportamiento Asociado:			Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	No Aplica
Conjuntamente con sus colaboradores, identifica sus áreas de oportunidad y fortalezas, proporcionando retroalimentación con empatía y de manera constructiva.			X				
Se involucra personalmente en los cambios modelando los comportamientos esperados.				X			
Monitorea, con sus colaboradores, los avances y desviaciones de desempeño del equipo, tomando acciones correctivas.			X				
Orientación a Resultados: Garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a la ciudadanía; Empezar acciones oportunas para el logro de los objetivos; Demostrar comportamientos específicos para lograr los resultados, tales como perseverancia, determinación, creatividad, flexibilidad, de interacción, etc; Lograr los objetivos acordados mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos; y lograr resultados de acuerdo a los estándares de calidad, bajos costos y oportunidad.							
Comportamiento Asociado:			Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	No Aplica
Establece y ejecuta sistemas de seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas.			X				
Asume riesgos calculados para alcanzar los objetivos de su área en circunstancias inesperadas o estresantes.			X				
Negociación: Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes partes, basándose en el intercambio de argumentos y propuestas veraces, sólidos y consistentes; Alinear objetivos, alcanzar soluciones y beneficios mutuos; Llegar a un acuerdo entre partes discordantes; E intervenir en situaciones de desacuerdo o conflicto en busca de soluciones aceptables para los involucrados.							
Comportamiento Asociado:			Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	No Aplica
Concilia y pone en la mesa las ventajas y desventajas de cada propuesta.				X			
Logra acuerdos realistas y funcionales dentro de los tiempos y condiciones establecidos.			X				
Detecta oportunamente los puntos críticos y los posibles impactos y alternativas de solución.				X			
Trabajo en Equipo: Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida; Reconocer y aprovechar el talento de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo; Coordinar el propio trabajo con el de otras personas para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos; Reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas; Y Trabajar en cooperación con otros, más que competitivamente.							
Comportamiento Asociado:			Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico	No Aplica
Promueve la cooperación entre los miembros de los equipos en los que participa.			X				
Impulsa a otros a expresar sus opiniones y puntos de vista ante los demás miembros de equipo.				X			
Se involucra con uno o más equipos, ejerciendo influencia por su conocimiento, criterio y/o experiencia.			X				
Visión Estratégica: 17.4 Liderazgo: 18.7 Orientación a Resultados: 20.0 Negociación: 17.4 Trabajo en Equipo: 18.7 CALIFICACIÓN: 92.2 NIVEL DE DESEMPEÑO: SOBRESALIENTE	 DR. HÉCTOR MARINO ZAVALA SÁNCHEZ DIRECTOR DE ÁREA <small>NOMBRE, PUESTO Y FIRMA DEL EVALUADOR</small>		 <small>FIRMA DEL EVALUADO</small>				
		ZASH690718GBA <small>RFC</small>	ZASH690718HDFVNC02 <small>CURP</small>				
ACCIÓN CORRECTIVA O DE MEJORA							
			Describe:				
			Describe:				
			Describe:				
			Describe:				
			Describe:				
			Describe:				
			Describe:				

Evaluación del Desempeño del Personal de Mando de la APF

**FACTORES DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO AUTO - EVALUACIÓN
(CAPACIDADES DIRECTIVAS)**

OCTAVIO OLIVARES HERNÁNDEZ <small>NOMBRE DEL EVALUADO</small>	OIH0740316TN9 <small>RFC</small>	OIH0740316HDFLRC00 <small>CURP</small>
DIRECTOR(A) DE ÁREA <small>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</small>	M001 NBU 11301 CFMA001 15 002 23 02 <small>CÓDIGO DE PUESTO</small>	000286519 <small>No de RUSP</small>
12 SALUD <small>NOMBRE DE LA DEPENDENCIA U ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO</small>	NBU HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD IXTAPALUCA <small>CLAVE Y NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE</small>	
2015 <small>AÑO DE LA EVALUACIÓN ANUAL</small>	IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, A 10 DE FEBRERO DE 2016. <small>LUGAR Y FECHA DE LA APLICACIÓN</small>	

Visión Estratégica: Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades; Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo; y Anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.

Comportamientos Asociados de:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico
Establece planes operativos y tácticos evaluando los beneficios y consecuencias para la institución.		X		
Desarrolla estrategias y planes de mediano plazo que contribuyen al fortalecimiento de la institución.	X			
Alinea los recursos de su área hacia el logro de los objetivos estratégicos en el mediano plazo.		X		

Liderazgo: Establecer dirección; asumir e impulsar el compromiso con una visión compartida de futuro; Unir y alinear esfuerzos hacia el servicio y otros objetivos institucionales comunes; Organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados; Persuadir a través de involucrar y motivar a otros; Facilitar la acción; Fungir como ejemplo; y Reconocer e incentivar los comportamientos esperados.

Comportamientos Asociados de:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico
Conjuntamente con sus colaboradores, identifica sus áreas de oportunidad y fortalezas, proporcionando retroalimentación con empatía y de manera constructiva.	X			
Se involucra personalmente en los cambios modelando los comportamientos esperados.	X			
Monitorea, con sus colaboradores, los avances y desviaciones de desempeño del equipo, tomando acciones correctivas.		X		

Orientación a Resultados: Garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a la ciudadanía; Empezar acciones oportunas para el logro de los objetivos; Demostrar comportamientos específicos para lograr los resultados, tales como perseverancia, determinación, creatividad, flexibilidad, de interacción, etc; Lograr los objetivos acordados mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos; y lograr resultados de acuerdo a los estándares de calidad, bajos costos y oportunidad.

Comportamientos Asociados de:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico
Establece y ejecuta sistemas de seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas.		X		
Asume riesgos calculados para alcanzar los objetivos de su área en circunstancias inesperadas o estresantes.		X		

Negociación: Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes partes, basándose en el intercambio de argumentos y propuestas veraces, sólidos y consistentes; Alinear objetivos, alcanzar soluciones y beneficios mutuos; Llegar a un acuerdo entre partes discordantes; E intervenir en situaciones de desacuerdo o conflicto en busca de soluciones aceptables para los involucrados.

Comportamientos Asociados de:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico
Concilia y pone en la mesa las ventajas y desventajas de cada propuesta.	X			
Logra acuerdos realistas y funcionales dentro de los tiempos y condiciones establecidos.		X		
Detecta oportunamente los puntos críticos y los posibles impactos y alternativas de solución.				

Trabajo en Equipo: Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida; Reconocer y aprovechar el talento de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo; Coordinar el propio trabajo con el de otras personas para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos; Reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas; Y Trabajar en cooperación con otros, más que competitivamente.

Comportamientos Asociados de:	Muy Característico	Característico	Poco Característico	No es Característico
Promueve la cooperación entre los miembros de los equipos en los que participa.		X		
Impulsa a otros a expresar sus opiniones y puntos de vista ante los demás miembros de equipo.		X		
Se involucra con uno o más equipos, ejerciendo influencia por su conocimiento, criterio y/o experiencia.		X		

Visión Estratégica:	17.4
Liderazgo:	18.7
Orientación a Resultados:	16.0
Negociación:	18.0
Trabajo en Equipo:	16.0
CALIFICACIÓN:	86.1
NIVEL DE DESEMPEÑO:	SATISFACTORIO



FIRMA DEL EVALUADO

ACCIÓN CORRECTIVA O DE MEJORA

	Describe:	
	Describe:	
	Describe:	
	Describe:	
	Describe:	
	Describe:	
	Describe:	

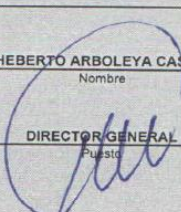
Evaluación del Desempeño del Personal de Mando de la APF

**EVALUACIÓN DE APORTACIONES DESTACADAS QUE APLICA EL SUPERIOR JERÁRQUICO
ó SUPERVISOR DIRECTOR**

OCTAVIO OLIVARES HERNÁNDEZ <small>NOMBRE DEL EVALUADO</small>	OIHO740316TN9 <small>RFC</small>	OIHO740316HDFLRC00 <small>CURP</small>
DIRECTOR(A) DE ÁREA <small>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</small>	M001 NBU 11301 CFMA001 15 002 <small>23 02 79</small> <small>CODIGO DE PUESTO</small>	000286519 <small>No. de RUSP</small>
12 SALUD <small>NOMBRE DE LA DEPENDENCIA U ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO</small>	NBU HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD IXTAPALUCA <small>CLAVE Y NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE</small>	
2015 <small>AÑO DE LA EVALUACIÓN ANUAL</small>	IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, A 10 DE FEBRERO DE 2016. <small>LUGAR Y FECHA DE LA APLICACIÓN</small>	

Requisitos para evaluar Aportaciones Destacadas	Cumple (7 de 7)
1° El servidor público evaluado alcanzó al menos una Calificación de SATISFACTORIO en METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL en el periodo que se evalúa.	
2° La aportación destacada no es una actividad o acción contemplada en algún otro rubro de evaluación del desempeño.	
3° Se trata de una acción voluntaria no contemplada inicialmente en los planes y programas de trabajo, ni solicitada expresamente por los superiores del evaluado.	
4° La aportación mejoró, facilitó, optimizó o fortaleció las funciones de los compañeros de trabajo, el logro de metas estratégicas o aportó beneficio a la ciudadanía.	
5° La aportación destacada no generó presiones presupuestales adicionales.	
6° La aportación destacada no perjudicó o afectó negativamente los objetivos de otra área o UR.	
7° La aportación destacada fue, en su momento, consultada e informada oportunamente con los superiores y contó con su aprobación.	

Evaluación de Aportación Destacada			
INDICADOR	CALIFICACION		
	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	MINIMO APROBATORIO
Realizada con Calidad Profesional (con conocimiento y habilidad sobre el tema).			
Responde a principios de mejora continua o mejores prácticas.			
Produjo resultados benéficos verificables y auditables.			
Evitó gastos y utilización innecesaria de recursos financieros y/o materiales.			
Realizada tomando en cuenta las disposiciones normativas que aplican a la UR, a la Dependencia y a la APF.			
Involucró toma de decisión acertada para afrontar, anticipar, resolver algún problema o aportar beneficios.			
Responde a las necesidades de la ciudadanía, la institución y/o de la APF.			
Es congruente con los objetivos institucionales de la UA en la que se encuentra adscrito.			
Implicó un esfuerzo de creatividad, innovación o mejoramiento de su área de adscripción.			
Incrementó la proyección social o la productividad del área de adscripción.			
La aportación destacada fue bien conceptualizada para abordar una problemática o hacer la mejora.			
La población o área beneficiada esta plenamente identificada.			
Ahorró recursos y tiempos para su área de trabajo.			

Superior Jerárquico o Supervisor del Evaluado	Titular de la UR en la que está adscrito el evaluado VoBo.
DR. HEBERTO ARBOLEYA CASANOVA <small>Nombre</small>	 <small>Nombre</small>
DIRECTOR GENERAL <small>Puesto</small>	 <small>Puesto</small>
 <small>Firma</small>	 <small>Firma</small>

Describe Brevemente la(s) Aportación(es) Destacada(s):

Evaluación del Desempeño del Personal de Mando de la APF

DATOS DEL EVALUADO

OCTAVIO OLIVARES HERNÁNDEZ NOMBRE DEL EVALUADO	OIHO740316TN9 R.F.C.	OIHO740316HDFLRC00 CURP
DIRECTOR(A) DE ÁREA DENOMINACIÓN DEL PUESTO	M001 NBU 11301 CFMA001 15 002 23 02 79 CODIGO DE PUESTO	000286519 No de RUSP
12 SALUD NOMBRE DE LA DEPENDENCIA U ÓRGANO ADMINISTRATIVO	NBU HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD IXTAPALUCA CLAVE Y NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	
2015 AÑO DE LA EVALUACIÓN ANUAL	IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, A 10 DE FEBRERO DE 2016. LUGAR Y FECHA DE LA APLICACIÓN	

RESÚMEN DE CALIFICACIONES DE LAS MODALIDADES DE VALORACIÓN ANUAL

METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	95.0	SOBRESALIENTE
FACTORES DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO	90.0	SOBRESALIENTE
CAPACIDADES DIRECTIVAS	90.0	
ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	0.0	
APORTACIONES DESTACADAS	0.0	
CALIFICACIÓN FINAL ANUAL	88.8	NIVEL DE DESEMPEÑO SATISFACTORIO

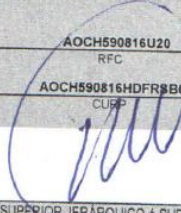
ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA

2015 AÑO DE LA EVALUACIÓN ANUAL **IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, A 10 DE FEBRERO DE 2016.** LUGAR Y FECHA

DR. HEBERTO ARBOLEYA CASANOVA
DIRECTOR GENERAL
NOMBRE Y PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO O SUPERVISOR

AOCH590816U20
R.F.C.

AOCH590816HDFR3B03
CURP




FIRMA DEL SUPERIOR JERÁRQUICO ó SUPERVISOR DIRECTO

OCTAVIO OLIVARES HERNÁNDEZ
DIRECTOR(A) DE ÁREA
NOMBRE Y PUESTO DEL EVALUADO

OIHO740316TN9
R.F.C.

OIHO740316HDFLRC00
CURP



FIRMA DEL EVALUADO

Anexo 4

Evaluación de desempeño 2016 de Sánchez Conejo Alma Rosa

REPORTE RESUMEN DE METAS Y COMPETENCIAS

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



DATOS DEL EVALUADO	
NO. NOMINA:	SACA551217
NOMBRE:	ALMA ROSA SANCHEZ CONEJO
PUESTO:	DIRECTORA MÉDICA

DATOS DEL EVALUADOR			
NO. NOMINA:	AOCH590816	PUESTO:	DIRECTOR GENERAL
NOMBRE:	HEBERTO ARBOLEYA CASANOVA		

RESULTADO DE EVALUACIONES

METAS DE DESEMPEÑO COLECTIVO:	10
METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL:	48
COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y: FUNCIONALES	26,1

ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS:	
APORTACIONES DESTACADAS:	

CALIFICACIÓN FINAL ANUAL	84,1	NIVEL DE DESEMPEÑO	Satisfactorio
-----------------------------	------	--------------------	---------------

DATOS DEL EVALUADO		aa1	DIRECCION GENERAL
NO. NOMINA	SACA551217	aa2	DIRECCION MÉDICA
NOMBRE:	ALMA ROSA SANCHEZ CONEJO		
PUESTO:	DIRECTORA MÉDICA		
DATOS DEL EVALUADOR			
NO. NOMINA:	AOCH590816	PUESTO:	DIRECTOR GENERAL
NOMBRE:	HEBERTO ARBOLEYA CASANOVA		

HRAEI

Eje Estratégico			
Mejorar las condiciones de salud de los enfermos y familiares con calidad y seguridad			
1	Linea Estrategica	Ponderación:	Evaluación:
	Dar atención eficiente, oportuna y de calidad de los servicios médicos, quirúrgicos, ambulatorios, hospitalarios, diagnóstico y tratamiento	35	Sobresaliente
	Meta		
	Promover y difundir la aplicación de las guías de práctica clínica de manera oportuna, a través de las sesiones mensuales, de discusión de casos clínicos, garantizando con ello, los procesos de atención de los pacientes.		
	Indicador	Avance:	Resultado:
	expedientes integrados conforme a la normatividad aplicable/expedientes revisados en el periodo x 100	90	100
	Resultado obtenido		
	El diagnóstico y tratamiento de todos los pacientes que acuden a atenderse a la institución, están apegados a los estándares de calidad, nacionales e internacionales.		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	menos de 70 %	71 - 80 %	81 - 90 %
			Sobresaliente
			arriba de 91%

Eje Estratégico			
Mejorar las condiciones de salud de los enfermos y familiares con calidad y seguridad			
2	Linea Estrategica	Ponderación:	Evaluación:
	Mejora continua de los procesos para garantizar la calidad de atención	35	Mínimo Aprobatorio
	Meta		
	Abatir la reprogramación de cirugía mediante la apertura de un quirófano dedicado de manera exclusiva a cirugía de urgencia.		
	Indicador	Avance:	Resultado:
	DISMINUIR DE LA REPROGRAMACION DE CIRUGIA DE 3 A DOS EVENTOS CONFORME LOS REGISTROS TRIMESTRALES	89	60
	Resultado obtenido		
	Se abrió el quirófano, no obstante la falta de compromiso del personal de enfermería y la carencia de recurso humano y la gran demanda de cirugía de urgencia, han obstaculizado el cumplimiento satisfactorio de la meta.		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	79%	80 - 89%	90 - 99%
			Sobresaliente
			100%

Eje Estratégico

3	Mejorar las condiciones de salud de los enfermos y familiares con calidad y seguridad		
	Linea Estrategica	Ponderación:	Evaluación:
	Uso eficiente de capacidad instalada del HRAEI	30	Satisfactorio
	Meta		
	REDUCIR LA ESTANCIA HOSPITALARIA EN EL ÁREA DE URGENCIAS A UN PROMEDIO DE 30 HORAS CONSIDERANDO QUE LA MEDIA ACTUAL ES DE 48 HORAS		
	Indicador		
	DISMINUIR A UN PROMEDIO DE 30 HORAS	Avance:	Resultado:
	Resultado obtenido	45	80
	Se ha logrado movilizar áreas de hospitalización, quirófano o terapia, según el caso, en el menor tiempo. Asimismo, se ha reducido el egreso del paciente.		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	MAS DE 48	45	30
			Sobresaliente
			MENOS DE 30

VALOR DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO

80,00
48

COMENTARIO DEL JEFE DURANTE EL PROCESO DE CAPTURA

LA DIRECCIÓN MÉDICA DEBE DE ENFOCAR SUS OBJETIVOS EN EL EJE ESTRATÉGICO 1, EL CUAL CONTEMPLA 11 LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

LA DIRECCIÓN MEDICA DEBE DE ENFATIZAR SUS METAS EN EL LOGRO DE ASPECTOS ASISTENCIALES FUNDAMENTAL COMO MEJORAR LA CONSULTA EXTERNA, DISMINUIR TIEMPOS DE ESPERA EN URGENCIAS Y LA UTILIZACIÓN DE QUIRÓFANOS

COMENTARIO DEL JEFE EN EL PROCESO DE SEGUIMIENTO

COMENTARIO DEL JEFE EN EL PROCESO DE EVALUACION FINAL

En la meta 2 establecer reuniones de coordinación con el subdirector quirúrgico, jefe de quirófanos y enfermería para establecer mejor coordinación y lograr eficientar el uso de los quirófanos.

COMENTARIO DEL COLABORADOR EN EL PROCESO DE EVALUACION FINAL

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 REPORTE DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2016**

ALMA ROSA SANCHEZ CONEJO

DIRECTORA MÉDICA



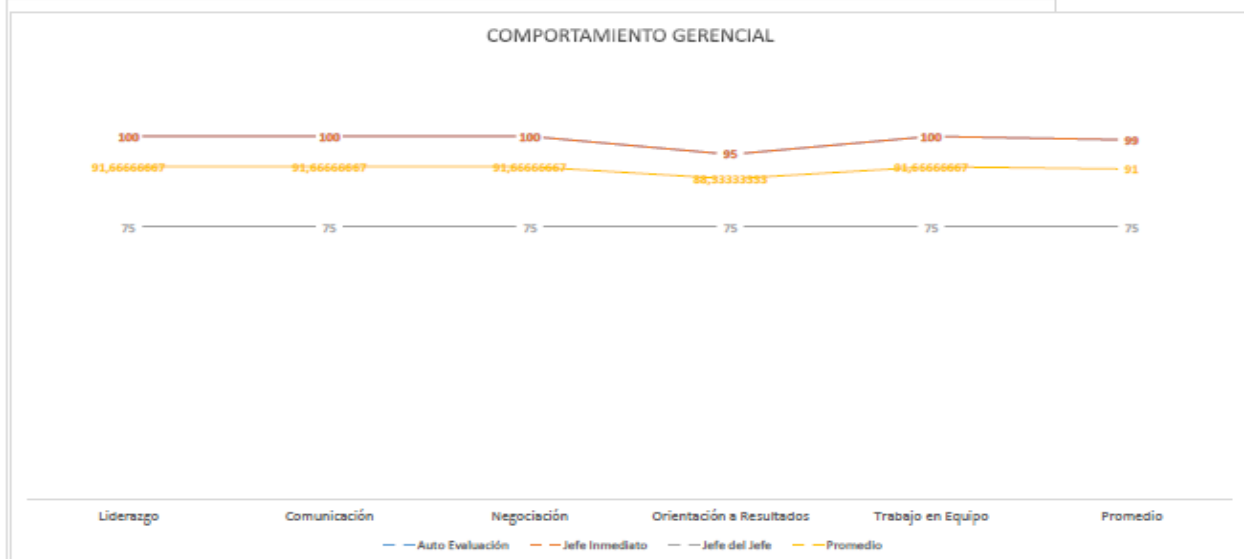
Comunicación		Es la capacidad para expresar conceptos e ideas por diferentes medios a individuos o grupos de forma lógica y sencilla, cuidando que su expresión verbal, no verbal y escrita sea acorde con la audiencia a la que se dirige. Así como para escuchar activamente a otros.				
Comportamientos	Auto evaluación	Evaluación Inmediato	Jefe	Evaluación del Jefe	Jefe	Promedios
Expresa conceptos e ideas adecuadamente empleando un lenguaje y terminología apropiado	100	0		75		87,5
Al redactar documentos se comunica con claridad y precisión	100	0		75		87,5
Fomenta el intercambio de información, es abierto a los consejos y puntos de vista de los demás, mostrando disposición de escuchar y brinda retroalimentación	100	0		75		87,5
Establece comunicación efectiva con otras áreas de la organización. Concilia diferentes puntos de vista para lograr acuerdos	100	0		75		87,5
Utiliza con éxito diversos medios de comunicación, tradicionales y tecnológicos para lograr el impacto que se espera de sus intervenciones	100	0		75		87,5
Sub Total	100	0		75		87,5

liderazgo		Es la capacidad para dirigir al personal bajo su mando en una determinada dirección, orientándolo, motivando, y dando seguimiento a los resultados esperados a través de la evaluación del desempeño, para generar compromisos, tomar decisiones y establecer prioridades que permitan lograr las estrategias institucionales.				
Comportamientos	Auto evaluación	Evaluación Inmediato	Jefe	Evaluación del Jefe	Jefe	Promedios
Muestra habilidad para dirigir personas, inspira confianza, da orientación y motiva	100	0		75		87,5
Habilidad para mantener un buen ambiente de trabajo, unidad, iniciativa y compromiso	100	0		75		87,5
Da seguimiento a los objetivos y decisiones tomadas, corrige actividades planeadas	100	0		75		87,5
Evalúa el desempeño de sus colaboradores tanto en objetivos, metas y competencias	100	0		75		87,5
Habilidad para influir en otras áreas de la organización, de tal forma que genere compromisos e integre opiniones, para el logro de los objetivos institucionales	100	0		75		87,5
Sub Total	100	0		75		87,5

Negociación		Habilidad para dirigir y controlar conflictos y problemáticas, planificando				
Comportamientos	Auto evaluación	Evaluación Inmediato	Jefe	Evaluación del Jefe	Jefe	Promedios
Muestra habilidad para identificar y anticipar situaciones de conflicto	100	0		75		87,5
Enfrenta adecuadamente problemáticas que se presentan en el desarrollo de sus funciones, conciliando diferentes puntos de vista	100	0		75		87,5
Evalúa las posibles alternativas de solución, implicaciones y consecuencias para tomar la decisión más apropiada	100	0		75		87,5
Llega acuerdos en el mayor número de negociaciones a su cargo, en concordancia con los intereses de los demás y los objetivos de la institución	100	0		75		87,5
Verifica y da seguimiento a los acuerdos establecidos	100	0		75		87,5
Sub Total	100	0		75		87,5

Orientación a Resultados		Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro consistente de resultados, mediante el establecimiento de objetivos desafiantes, coordinando los esfuerzos de su equipo hacia las prioridades establecidas, evaluando los alcances obtenidos.				
Comportamientos	Auto evaluación	Evaluación Inmediato	Jefe	Evaluación del Jefe	Jefe	Promedios
Define objetivos, establece prioridades, fija metas medibles y alcanzables propias y de su grupo de trabajo	100	0		75		87,5
Coordina los esfuerzos del equipo de trabajo considerando la normatividad, políticas, procesos, procedimientos y protocolos establecidos	100	0		75		87,5
Tiene sentido de urgencia ante la necesidad de generar y poner en acción las tareas programadas	100	0		75		87,5
Da seguimiento y supervisa el cumplimiento de las acciones programadas	100	0		75		87,5
Diseña y utiliza indicadores para medir y evaluar el grado de consecución de los resultados obtenidos	100	0		50		75,0
Sub Total	100	0		70		85,0

Trabajo en equipo		Capacidad para construir entre los integrantes del equipo, actitudes de cooperación y apoyo con base en relaciones productivas y respetuosas, generando acciones de reconocimiento y desarrollo de sus integrantes				
	Auto evaluación	Evaluación Inmediato	Jefe	Evaluación del Jefe	Jefe	Promedios
Muestra habilidad para identificar los tipos de comportamientos que tienen los integrantes del equipo	100	0		75		87,5
Fortalece el espíritu de equipo fomentando un ambiente de trabajo productivo y respetuoso	100	0		75		87,5
Promueve acciones de reconocimiento e integración del equipo	100	0		75		87,5
Habilidad para desarrollar a los integrantes de su equipo de trabajo, asignando tareas nuevas o retadoras, generando aprendizaje entre compañeros y promoviendo acciones de capacitación	100	0		75		87,5
Muestra disposición de apoyo para atender requerimientos de otras áreas	100	0		75		87,5
Sub Total	100	0		75		87,5



Resumen de Resultados Competencias	Liderazgo	Comunicación	Negociación	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Promedio
Auto Evaluación	100	100	100	100	100	100
Jefe Inmediato	0	0	0	0	0	0
Jefe del Jefe	75	75	75	70	75	74
Promedio	87,5	87,5	87,5	85,0	87,5	87,0
Evaluación General (30% respecto al Modelo)	26,10					

Anexo 5

Evaluación de desempeño 2017 de Álvarez Palma Bernardino Emilio

REPORTE RESUMEN DE METAS Y COMPETENCIAS

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



DATOS DEL EVALUADO	
NO. NOMINA:	AAPB580520
NOMBRE:	BERNARDINO EMILIO ÁLVAREZ PALMA
PUESTO:	SUBDIRECTOR DE INGENIERÍA BIOMÉDICA

DATOS DEL EVALUADOR			
NO. NOMINA:	ZASH590718	PUESTO:	DIRECCIÓN DE OPERACIONES
NOMBRE:	HÉCTOR MARINO ZAVALA SÁNCHEZ		

RESULTADO DE EVALUACIONES

METAS DE DESEMPEÑO COLECTIVO:	6.00
METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL:	60.00
COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y: FUNCIONALES	28.60

ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS:	
APORTACIONES DESTACADAS:	

CALIFICACIÓN FINAL ANUAL	94.60	NIVEL DE DESEMPEÑO	Sobresaliente
--------------------------	-------	--------------------	---------------

DESEMPEÑO POR OBJETIVOS - 2DO PERIODO - EVALUACIÓN FINAL 2017

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



DATOS DEL EVALUADO		aa1
NO. NOMINA	AAPB580520	aa2
NOMBRE:	BERNARDINO EMILIO ÁLVAREZ PALMA	aa3
PUESTO:	SUBDIRECTOR DE INGENIERÍA BIOMÉDICA	

DIRECCIÓN GENERAL
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
SUBDIRECTOR DE INGENIERÍA BIOMÉDICA

DATOS DEL EVALUADOR		PUESTO:
NO. NOMINA:	ZASH590718	DIRECCIÓN DE OPERACIONES
NOMBRE:	HÉCTOR MARINO ZAVALA SÁNCHEZ	

Metas Individuales - 90%

Eje Estratégico			
Mejorar la atención al usuario mediante herramientas de comunicación, abrigo y acompañamiento al paciente, potenciando la atención médica como un sistema de calidad y seguridad.			
1	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Asegurar el continuo funcionamiento óptimo y disponibilidad del equipo médico e instrumental a través del cumplimiento al programa de mantenimiento preventivo, correctivo y de remplazo.	40	Sobresaliente
	Meta	Avance	Resultado
	Cumplir en un 90% el programa anual de mantenimiento preventivo al equipo médico e instrumental quirúrgico de Enero a Diciembre de 2017	0	100
	Indicador		
	Mantenimientos preventivos realizados/ Mantenimientos preventivos programados X100		
	Resultado obtenido		
	SE LOGRA CUBRIR EL 100% DE LA META ESTABLECIDA QUE EQUIVALE AL 92% DE ACCIONES PREVENTIVAS AL EQUIPO EMDICO E INSTRUMENTAL DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2017. SE INTENTA SUBIR EVIDENCIA SIN EMBARGO SUPERA CAPACIDAD DE MEMORIA.		

No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio	Sobresaliente
70%	71-79	80-89%	90-100%

Eje Estratégico			
Mejorar la atención al usuario mediante herramientas de comunicación, abrigo y acompañamiento al paciente, potenciando la atención médica como un sistema de calidad y seguridad.			
2	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Asegurar el continuo funcionamiento óptimo y disponibilidad del equipo médico e instrumental a través del cumplimiento al programa de mantenimiento preventivo, correctivo y de remplazo.	30	Sobresaliente
	Meta	Avance	Resultado
	Cumplir en un 85% de los mantenimientos correctivos solicitados al equipo médico e instrumental quirúrgico de Enero a Diciembre de 2017	0	100
	Indicador		
	Mantenimientos correctivos realizados/ Mantenimientos correctivos solicitados X 100		
	Resultado obtenido		
	SE LOGRA CUBRIR EL 100% DE LA META ESTABLECIDA QUE EQUIVALE AL 92% DE MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS AL EQUIPO MEDICO E INSTRUMENTAL QUIRURGICO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2017		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	70%	71-79	80-89%
			Sobresaliente
			90- 100%

Eje Estratégico			
Mejorar la atención al usuario mediante herramientas de comunicación, abrigo y acompañamiento al paciente, potenciando la atención médica como un sistema de calidad y seguridad.			
3	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Asegurar el continuo funcionamiento óptimo y disponibilidad del equipo médico e instrumental a través del cumplimiento al programa de mantenimiento preventivo, correctivo y de remplazo.	30	Sobresaliente
	Meta	Avance	Resultado
	Cumplir en 80% el cumplimiento del Programa de Capacitación a los usuarios del equipo médico	0	100
	Indicador		
	Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones programadas X100		
	Resultado obtenido		
	Se cumple con un 95% del Programa de Capacitación a los usuarios del equipo médico		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	70%	71-79	80-89%
			Sobresaliente
			90- 100%

VALOR DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

100.00

Metas Colectivas - 10%

Eje Estratégico			
Mejorar la atención al usuario mediante herramientas de comunicación, abrigo y acompañamiento al paciente, potenciando la atención médica como un sistema de calidad y seguridad.			
1	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Obtener la Certificación del Hospital ante el Consejo de Salubridad General de la Secretaría de Salud.	100	Mínimo Aprobatorio
	Meta	Avance	Resultado
	Cumplir al 100% las etapas del programa de Certificación establecido por el área de Operaciones a Diciembre del 2017.	0	60
	Indicador		
Número de etapas alcanzadas del programa de Certificación / Número total de etapas establecidas en el programa de Certificación.			
Resultado obtenido			
SE HAN EJECUTADO SATISFACTORIAMENTE DOS ETAPAS DEL PROCESO DE CERTIFICACION, YA QUE INVOLUCRA A DIFERENTES AREAS Y SERVICIOS DE LA INSTITUCION POR LO QUE SE REQUIERE DE LA COORDINACION, INTEGRACION, IMPLEMENTACION Y SUPERVISION DE LAS AREAS INVOLUCRADAS EN CADA ETAPA.			
No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio	Sobresaliente
<70%	70% A 79.9%	80% A 89.9%	>90%

VALOR DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

60.00

COMENTARIO DEL JEFE DURANTE EL PROCESO DE CAPTURA

FAVOR DE REVISAR EL PORCENTAJE YA QUE NO CORRESPONDE AL 100%

COMENTARIO DEL JEFE EN EL PROCESO DE SEGUIMIENTO

COMENTARIO DEL JEFE EN EL PROCESO DE EVALUACION FINAL

CONTINUAR CON LA MISMA PARTICIPACION Y ENTUSIASMO MOSTRADO HASTA HOY.FAVORECER A LAS DIVERSAS AREAS OPERATIVAS PARA LOGRAR CUMPLIR CON EL PROCESO DE CERTIFICACION.

COMENTARIO DEL COLABORADOR EN EL PROCESO DE EVALUACION FINAL

Anexo 6

Evaluación de desempeño 2018 Hernández Cruz Jesús Alberto

REPORTE RESUMEN DE METAS Y COMPETENCIAS

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



DATOS DEL EVALUADO	
NO. NOMINA:	HECJ840203
NOMBRE:	JESÚS ALBERTO HERNÁNDEZ CRUZ
PUESTO:	JEFATURA DE DEPARTAMENTO

DATOS DEL EVALUADOR			
NO. NOMINA:	GOMM720821	PUESTO:	TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA
NOMBRE:	MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MARTÍNEZ		

RESULTADO DE EVALUACIONES

METAS DE DESEMPEÑO COLECTIVO:	8.00
METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL:	60.00
COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y: FUNCIONALES	25.20

ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS:	
APORTACIONES DESTACADAS:	

CALIFICACIÓN FINAL ANUAL	93.20	NIVEL DE DESEMPEÑO	Sobresaliente
--------------------------	-------	--------------------	---------------

DESEMPEÑO POR OBJETIVOS - PERIODO DE EVALUACION DE OBJETIVOS 2018 2018

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



DATOS DEL EVALUADO		aa1
NO. NOMINA:	HECJ840203	aa2
NOMBRE:	JESÚS ALBERTO HERNÁNDEZ CRUZ	aa3
PUESTO:	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	aa4

DIRECCIÓN GENERAL
TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA Y TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA PARA EL DESARROLLO Y MEJORA DE
CONSULTOR

DATOS DEL EVALUADOR		PUESTO:
NO. NOMINA:	GOMM720821	TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA
NOMBRE:	MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MARTÍNEZ	

Metas Individuales - 90%

Eje Estratégico			
Fiscalización			
1	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Aplicación auditorías buscando la obtención de resultados válidos, significativos y debidamente fundamentados.	40	Sobresaliente
	Meta	Avance	Resultado
	Ejecutar al 100% las auditorías y seguimientos de observaciones autorizadas al Órgano Interno de Control, registradas en el Programa Anual de Trabajo 2018.	0	100
	Indicador		
	Total de auditorías ejecutadas respecto del total de auditorías programadas.		
	Resultado obtenido		
	Se ejecutaron las auditorías registradas en el programa anual de trabajo 2018, así mismo fueron atendidos en tiempo y forma los seguimientos a la observaciones emitidas por el Órgano Interno de Control.		
No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio	Sobresaliente
0% - 79.9%	80% - 89.9%	90% - 95.9%	96% - 100%

Eje Estratégico			
Fiscalización			
2	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Impulsar en el HRAEI las mejoras continuas de sus procesos administrativos y servicios públicos, a través de la detección de áreas de oportunidad.	30	Sobresaliente
	Meta	Avance	Resultado
	Atender en tiempo y forma el tema 1.1.2 Contrataciones Públicas del eje controlar, respecto del Programa Anual de Trabajo 2018 autorizado para este Órgano Interno de Control.	0	100
	Indicador		
	Total de acciones desarrolladas respecto del total de acciones programadas.		
	Resultado obtenido		
	Se realizó la revisión de los datos contenidos en los contratos celebrados por el Hospital conforme a lo señalado en el Programa Anual de Trabajo 2018, obteniendo como resultado que los procedimientos realizados por el área correspondiente para las contrataciones públicas se apegan a la normatividad en materia de Contrataciones Públicas.		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	0% - 79.9%	80% - 89.9%	90% - 95.9%
			Sobresaliente
			96% - 100%

Eje Estratégico			
Fiscalización			
3	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Impulsar en el HRAEI las mejoras continuas de sus procesos administrativos y servicios públicos, a través de la detección de áreas de oportunidad.	30	Sobresaliente
	Meta	Avance	Resultado
	Atender cabal y oportunamente las acciones que les sean encomendadas, correspondientes a los diversos temas que se desarrollan en la oficina del Órgano Interno de Control.	0	100
	Indicador		
	Total de acciones atendidas respecto del total de acciones encomendadas.		
	Resultado obtenido		
	Durante el periodo evaluado se revisaron los datos contenidos en los Comités de Adquisiciones; así mismo se asistió a los actos de presentación y apertura de proposiciones y actos de fallo de los procedimientos de contratación que celebro el Hospital.		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	0% - 79.9%	80% - 89.9%	90% - 95.9%
			Sobresaliente
			96% - 100%

VALOR DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

100.00

Metas Colectivas - 10%

Eje Estratégico			
Modelo de Desarrollo Organizacional integral.			
1	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Instrumentar mecanismos que permitan eficientar las actividades del hospital	100	Satisfactorio
	Meta	Avance	Resultado
	Implementación del rediseño de servicios y sistemas del HRAEI	0	80
	Indicador		
	Ajuste de Servicios y Sistemas implementados del HRAEI/ Ajuste de Servicios y Sistemas Programados del HRAEI		
	Resultado obtenido		
	Se Avanzó en el proceso de diseño y migración de plataformas de los sistemas Médico y GRP en un 75%		
No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio	Sobresaliente
<50%	51% A 69.9%	70% A 89.9%	>90%

VALOR DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

80.00

COMENTARIO DEL JEFE DURANTE EL PROCESO DE CAPTURA

Se atendieron los comentarios señalados por lo que se autorizan los objetivos.

COMENTARIO DEL JEFE EN EL PROCESO DE SEGUIMIENTO

COMENTARIO DEL JEFE EN EL PROCESO DE EVALUACION FINAL

Se verificaron las acciones que soportan el nivel de cumplimiento asignado a cada uno de los ejes descritos, observando que se dio cumplimiento a lo establecido.

COMENTARIO DEL COLABORADOR EN EL PROCESO DE EVALUACION FINAL

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 REPORTE DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

JESÚS ALBERTO HERNÁNDEZ CRUZ

JEFATURA DE DEPARTAMENTO

SALUD
 SECRETARÍA DE SALUD



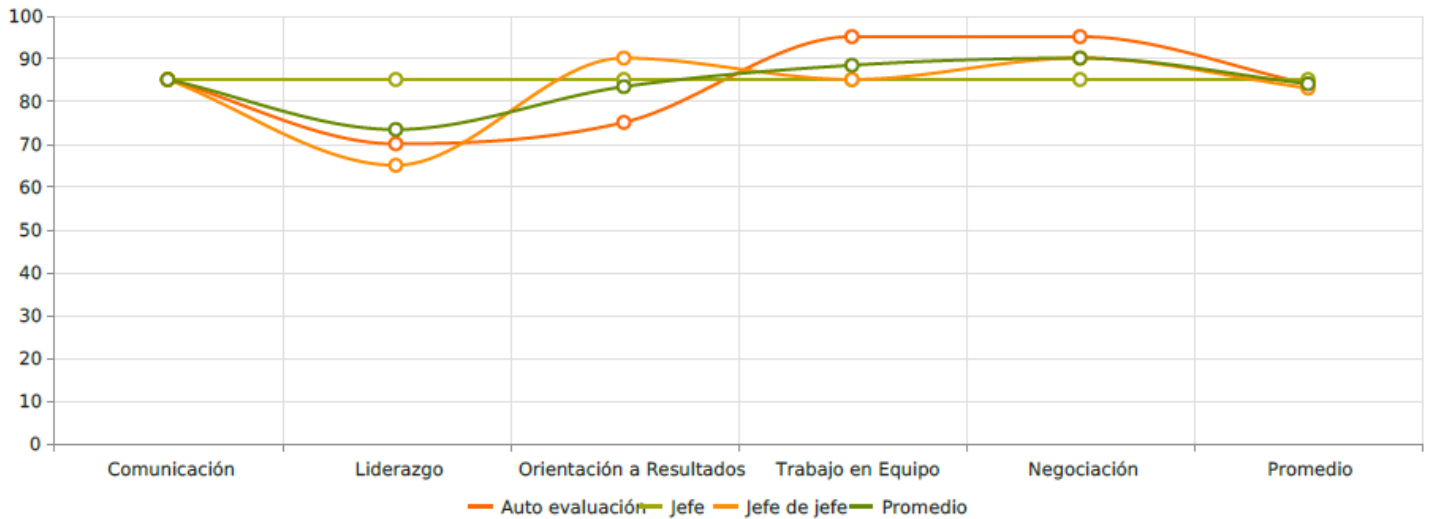
Comunicación		Comunicación			
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio	
Expresa conceptos e ideas adecuadamente empleando un lenguaje y terminología apropiado	75.00	75.00	75.00	75.00	
Al redactar documentos se comunica con claridad y precisión	75.00	75.00	100.00	83.33	
Fomenta el intercambio de información, es abierto a los consejos y puntos de vista de los demás, mostrando disposición de escuchar y brinda retroalimentación	100.00	100.00	100.00	100.00	
Establece comunicación efectiva con otras áreas de la organización. Concilia diferentes puntos de vista para lograr acuerdos	100.00	75.00	75.00	83.33	
Utiliza con éxito diversos medios de comunicación, tradicionales y tecnológicos para lograr el impacto que se espera de sus intervenciones	75.00	100.00	75.00	83.33	
Sub Total	85	85	85	85	

Liderazgo		Liderazgo			
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio	
Muestra habilidad para dirigir personas, inspira confianza, da orientación y motiva	75.00	75.00	75.00	75.00	
Habilidad para mantener un buen ambiente de trabajo, unidad, iniciativa y compromiso	75.00	100.00	75.00	83.33	
Da seguimiento a los objetivos y decisiones tomadas, corrige actividades planeadas	75.00	100.00	75.00	83.33	
Evalúa el desempeño de sus colaboradores tanto en objetivos, metas y competencias	50.00	75.00	50.00	58.33	
Habilidad para influir en otras áreas de la organización, de tal forma que genere compromisos e integre opiniones, para el logro de los objetivos institucionales	75.00	75.00	50.00	66.67	
Sub Total	70	85	65	73.33	

Orientación a Resultados	Orientación a Resultados			
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio
Define objetivos, establece prioridades, fija metas medibles y alcanzables propias y de su grupo de trabajo	75.00	75.00	100.00	83.33
Coordina los esfuerzos del equipo de trabajo considerando la normatividad, políticas, procesos, procedimientos y protocolos establecidos	75.00	75.00	100.00	83.33
Tiene sentido de urgencia ante la necesidad de generar y poner en acción las tareas programadas	75.00	100.00	100.00	91.67
Da seguimiento y supervisa el cumplimiento de las acciones programadas	75.00	100.00	75.00	83.33
Diseña y utiliza indicadores para medir y evaluar el grado de consecución de los resultados obtenidos	75.00	75.00	75.00	75.00
Sub Total	75	85	90	83.33
Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo			
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio
Muestra habilidad para identificar los tipos de comportamientos que tienen los integrantes del equipo	100.00	75.00	75.00	83.33
Fortalece el espíritu de equipo fomentando un ambiente de trabajo productivo y respetuoso	100.00	100.00	75.00	91.67
Promueve acciones de reconocimiento e integración del equipo	75.00	75.00	75.00	75.00
Habilidad para desarrollar a los integrantes de su equipo de trabajo, asignando tareas nuevas o retadoras, generando aprendizaje entre compañeros y promoviendo acciones de capacitación	100.00	75.00	100.00	91.67
Muestra disposición de apoyo para atender requerimientos de otras áreas	100.00	100.00	100.00	100.00
Sub Total	95	85	85	88.33

Negociación				
Comportamientos	Negociación			
	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio
Muestra habilidad para identificar y anticipar situaciones de conflicto	75.00	75.00	75.00	75.00
Enfrenta adecuadamente problemáticas que se presentan en el desarrollo de sus funciones, conciliando diferentes puntos de vista	100.00	75.00	75.00	83.33
Evalúa las posibles alternativas de solución, implicaciones y consecuencias para tomar la decisión más apropiada	100.00	100.00	100.00	100.00
Llega acuerdos en el mayor número de negociaciones a su cargo, en concordancia con los intereses de los demás y los objetivos de la institución	100.00	75.00	100.00	91.67
Verifica y da seguimiento a los acuerdos establecidos	100.00	100.00	100.00	100.00
Sub Total	95	85	90	90

Comportamiento General



Resumen de Resultados Competencias	Comunicación	Liderazgo	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Negociación	Promedio
Auto evaluación	85.00	70.00	75.00	95.00	95.00	84.00
Jefe	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
Jefe de jefe	85.00	65.00	90.00	85.00	90.00	83.00
Promedio	85.00	73.33	83.33	88.33	90.00	84.00

Anexo 7

Evaluación de desempeño 2019 González Martínez Miguel Ángel

REPORTE RESUMEN DE METAS Y COMPETENCIAS

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



DATOS DEL EVALUADO	
NO. NOMINA:	GOMM720821
NOMBRE:	MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MARTÍNEZ
PUESTO:	TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA

DATOS DEL EVALUADOR			
NO. NOMINA:	VISP861105	PUESTO:	TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
NOMBRE:	PABLO VILLARREAL SALAZAR		

RESULTADO DE EVALUACIONES

METAS DE DESEMPEÑO COLECTIVO:	8.00
METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL:	60.00
COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y: FUNCIONALES	28.70

ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS:	
APORTACIONES DESTACADAS:	

CALIFICACIÓN FINAL ANUAL	96.70	NIVEL DE DESEMPEÑO	Sobresaliente
--------------------------	-------	--------------------	---------------

DESEMPEÑO POR OBJETIVOS - PERIODO DE EVALUACION DE OBJETIVOS 2018 2018

SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



DATOS DEL EVALUADO		aa1	DIRECCIÓN GENERAL
NO. NOMINA	HECJ840203	aa2	TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
NOMBRE:	JESÚS ALBERTO HERNÁNDEZ CRUZ	aa3	TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA Y TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA PARA EL DESARROLLO Y MEJORA DE
PUESTO:	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	aa4	CONSULTOR
DATOS DEL EVALUADOR			
NO. NOMINA:	GOMM720821	PUESTO:	TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA
NOMBRE:	MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MARTÍNEZ		

Metas Individuales - 90%

Eje Estratégico			
Fiscalización			
1	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Aplicación auditorías buscando la obtención de resultados válidos, significativos y debidamente fundamentados.	40	Sobresaliente
	Meta		
	Ejecutar al 100% las auditorías y seguimientos de observaciones autorizadas al Órgano Interno de Control, registradas en el Programa Anual de Trabajo 2018.	Avance	Resultado
	Indicador	0	100
	Total de auditorías ejecutadas respecto del total de auditorías programadas.		
	Resultado obtenido		
	Se ejecutaron las auditorías registradas en el programa anual de trabajo 2018, así mismo fueron atendidos en tiempo y forma los seguimientos a la observaciones emitidas por el Órgano Interno de Control.		
No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio	Sobresaliente
0% - 79.9%	80% - 89.9%	90% - 95.9%	96% - 100%

Eje Estratégico			
Fiscalización			
2	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Impulsar en el HRAEI las mejoras continuas de sus procesos administrativos y servicios públicos, a través de la detección de áreas de oportunidad.	30	Sobresaliente
	Meta	Avance	Resultado
	Atender en tiempo y forma el tema 1.1.2 Contrataciones Públicas del eje controlar, respecto del Programa Anual de Trabajo 2018 autorizado para este Órgano Interno de Control.	0	100
	Indicador		
	Total de acciones desarrolladas respecto del total de acciones programadas.		
	Resultado obtenido		
	Se realizó la revisión de los datos contenidos en los contratos celebrados por el Hospital conforme a lo señalado en el Programa Anual de Trabajo 2018, obteniendo como resultado que los procedimientos realizados por el área correspondiente para las contrataciones públicas se apegan a la normatividad en materia de Contrataciones Públicas.		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	0% - 79.9%	80% - 89.9%	90% - 95.9%
			Sobresaliente
			96% - 100%

Eje Estratégico			
Fiscalización			
3	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Impulsar en el HRAEI las mejoras continuas de sus procesos administrativos y servicios públicos, a través de la detección de áreas de oportunidad.	30	Sobresaliente
	Meta	Avance	Resultado
	Atender cabal y oportunamente las acciones que les sean encomendadas, correspondientes a los diversos temas que se desarrollan en la oficina del Órgano Interno de Control.	0	100
	Indicador		
	Total de acciones atendidas respecto del total de acciones encomendadas.		
	Resultado obtenido		
	Durante el periodo evaluado se revisaron los datos contenidos en los Comités de Adquisiciones; así mismo se asistió a los actos de presentación y apertura de proposiciones y actos de fallo de los procedimientos de contratación que celebro el Hospital.		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	0% - 79.9%	80% - 89.9%	90% - 95.9%
			Sobresaliente
			96% - 100%

VALOR DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

100.00

Metas Colectivas - 10%

Eje Estratégico			
Modelo de Desarrollo Organizacional integral.			
1	Línea Estratégica alineada a	Ponderación	Evaluación
	Instrumentar mecanismos que permitan eficientar las actividades del hospital	100	Satisfactorio
	Meta	Avance	Resultado
	Implementación del rediseño de servicios y sistemas del HRAEI	0	80
	Indicador		
	Ajuste de Servicios y Sistemas implementados del HRAEI/ Ajuste de Servicios y Sistemas Programados del HRAEI		
	Resultado obtenido		
	Se Avanzó en el proceso de diseño y migración de plataformas de los sistemas Médico y GRP en un 75%		
	No Aprobatorio	Mínimo Aprobatorio	Satisfactorio
	<50%	51% A 69.9%	70% A 89.9%
			Sobresaliente
			>90%

VALOR DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

80.00

COMENTARIO DEL JEFE DURANTE EL PROCESO DE CAPTURA

Se atendieron los comentarios señalados por lo que se autorizan los objetivos.

COMENTARIO DEL JEFE EN EL PROCESO DE SEGUIMIENTO

COMENTARIO DEL JEFE EN EL PROCESO DE EVALUACION FINAL

Se verificaron las acciones que soportan el nivel de cumplimiento asignado a cada uno de los ejes descritos, observando que se dio cumplimiento a lo establecido.

COMENTARIO DEL COLABORADOR EN EL PROCESO DE EVALUACION FINAL

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 REPORTE DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

SALUD
 SECRETARÍA DE SALUD



MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MARTÍNEZ | TITULAR DEL ÁREA DE AUDITORIA INTERNA

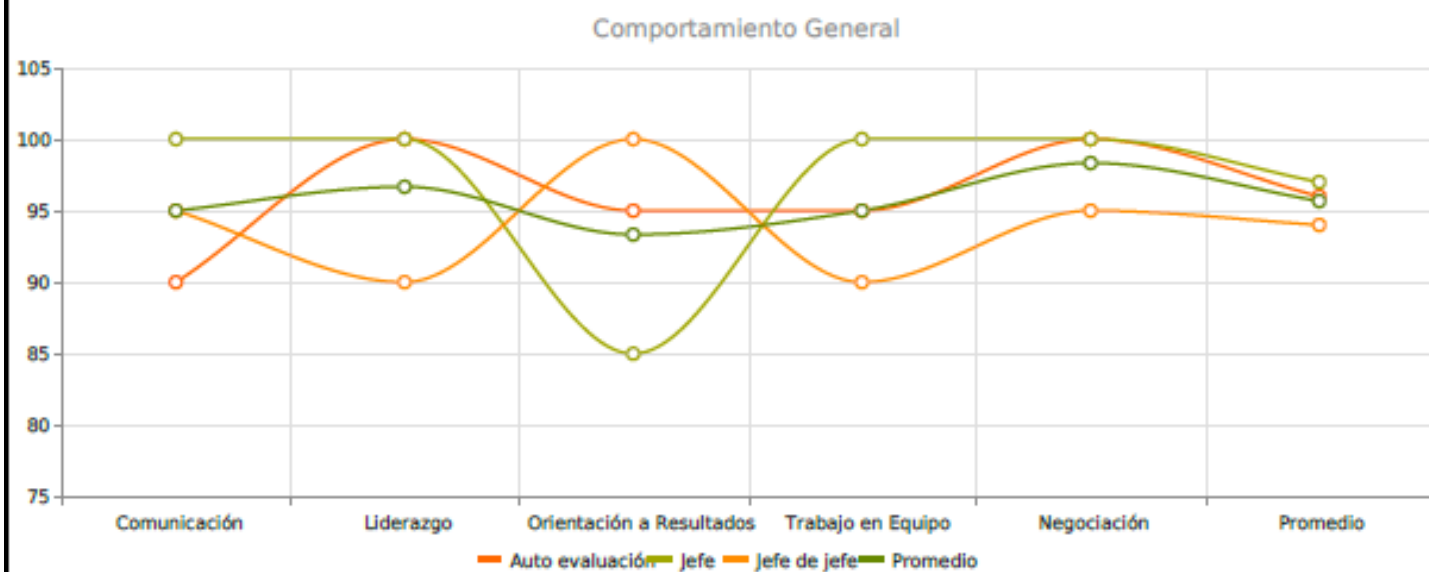
Comunicación				
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio
Expresa conceptos e ideas adecuadamente empleando un lenguaje y terminología apropiado	100.00	100.00	100.00	100.00
Al redactar documentos se comunica con claridad y precisión	75.00	100.00	75.00	83.33
Fomenta el intercambio de información, es abierto a los consejos y puntos de vista de los demás, mostrando disposición de escuchar y brinda retroalimentación	100.00	100.00	100.00	100.00
Establece comunicación efectiva con otras áreas de la organización. Concilia diferentes puntos de vista para lograr acuerdos	100.00	100.00	100.00	100.00
Utiliza con éxito diversos medios de comunicación, tradicionales y tecnológicos para lograr el impacto que se espera de sus intervenciones	75.00	100.00	100.00	91.67
Sub Total	90	100	95	95

Liderazgo				
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio
Muestra habilidad para dirigir personas, inspira confianza, da orientación y motiva	100.00	100.00	100.00	100.00
Habilidad para mantener un buen ambiente de trabajo, unidad, iniciativa y compromiso	100.00	100.00	75.00	91.67
Da seguimiento a los objetivos y decisiones tomadas, corrige actividades planeadas	100.00	100.00	100.00	100.00
Evalúa el desempeño de sus colaboradores tanto en objetivos, metas y competencias	100.00	100.00	75.00	91.67
Habilidad para influir en otras áreas de la organización, de tal forma que genere compromisos e integre opiniones, para el logro de los objetivos institucionales	100.00	100.00	100.00	100.00
Sub Total	100	100	90	96.67

Orientación a Resultados		Orientación a Resultados		
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio
Define objetivos, establece prioridades, fija metas medibles y alcanzables propias y de su grupo de trabajo	100.00	100.00	100.00	100.00
Coordina los esfuerzos del equipo de trabajo considerando la normatividad, políticas, procesos, procedimientos y protocolos establecidos	100.00	75.00	100.00	91.67
Tiene sentido de urgencia ante la necesidad de generar y poner en acción las tareas programadas	100.00	75.00	100.00	91.67
Da seguimiento y supervisa el cumplimiento de las acciones programadas	100.00	75.00	100.00	91.67
Diseña y utiliza indicadores para medir y evaluar el grado de consecución de los resultados obtenidos	75.00	100.00	100.00	91.67
Sub Total	95	85	100	93.34

Trabajo en Equipo		Trabajo en Equipo		
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio
Muestra habilidad para identificar los tipos de comportamientos que tienen los integrantes del equipo	100.00	100.00	100.00	100.00
Fortalece el espíritu de equipo fomentando un ambiente de trabajo productivo y respetuoso	100.00	100.00	75.00	91.67
Promueve acciones de reconocimiento e integración del equipo	75.00	100.00	100.00	91.67
Habilidad para desarrollar a los integrantes de su equipo de trabajo, asignando tareas nuevas o retadoras, generando aprendizaje entre compañeros y promoviendo acciones de capacitación	100.00	100.00	75.00	91.67
Muestra disposición de apoyo para atender requerimientos de otras áreas	100.00	100.00	100.00	100.00
Sub Total	95	100	90	95

Negociación		Negociación		
Comportamientos	Auto Evaluación	Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Jefe del Jefe	Promedio
Muestra habilidad para identificar y anticipar situaciones de conflicto	100.00	100.00	100.00	100.00
Enfrenta adecuadamente problemáticas que se presentan en el desarrollo de sus funciones, conciliando diferentes puntos de vista	100.00	100.00	75.00	91.67
Evalúa las posibles alternativas de solución, implicaciones y consecuencias para tomar la decisión más apropiada	100.00	100.00	100.00	100.00
Llega acuerdos en el mayor número de negociaciones a su cargo, en concordancia con los intereses de los demás y los objetivos de la institución	100.00	100.00	100.00	100.00
Verifica y da seguimiento a los acuerdos establecidos	100.00	100.00	100.00	100.00
Sub Total	100	100	95	98.33



Resumen de Resultados Competencias	Comunicación	Liderazgo	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Negociación	Promedio
Auto evaluación	90.00	100.00	95.00	95.00	100.00	96.00
Jefe	100.00	100.00	85.00	100.00	100.00	97.00
Jefe de jefe	95.00	90.00	100.00	90.00	95.00	94.00
Promedio	95.00	96.67	93.33	95.00	98.33	95.67