



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Evaluación del desempeño del profesional de enfermería con enfoque en las competencias laborales. Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud. San Lorenzo. 2017

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Mina Luque, Vivianna Patricia

DIRECTORA: Ortega Vivanco, Mayra Janeth, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO SAN LORENZO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Mayra Janeth Ortega Vivanco

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación Evaluación del desempeño del profesional de enfermería con enfoque en las competencias laborales. Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, realizado por la egresada Mina Luque Vivianna Patricia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero del 2018.

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Mina Luque Vivianna Patricia, declaro ser autor(a) del presente trabajo de titulación: Evaluación del desempeño del profesional de enfermería con enfoque en las competencias laborales. Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud. San Lorenzo. 2017, de la Titulación de Ingeniería en Administración de Empresas, siendo Magister Mayra Janeth Ortega Vivanco, director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Mina Luque Vivianna Patricia

C.I. 1002778346

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, Julia y Nevio por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis hermanos, Raquel Rosalba, Darwin Alexander, Roxana Katherine y Mayté Angélica, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis hijos, Jania Sandrick y Diego Alexander por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mi esposo Diego, que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por tu amor incondicional y por tu ayuda en mi proyecto.

A todos mis amigos, por compartir los buenos y malos momentos.

Finalmente, a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Vivianna

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar sin desmayar.

Gracias a mis padres, que fueron los mayores promotores durante este proceso.

Gracias a la universidad, por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes en este proceso, ya sea de manera directa o indirecta. Gracias de manera especial a mi tutora de tesis Mgtr. Mayra Ortega, por ser la responsable de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad

Gracias a mi esposo, a mis hijos, por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis, gracias por creer en mí. Gracias a mis hermanos, que con sus consejos me han ayudado a afrontar los retos que se me presentaron a lo largo de este proceso.

Gracias también a quienes invirtieron su tiempo para echarle una mirada a mi proyecto de tesis, a ellos un afecto con todo mi ser, como es el Mgtr. Abel Cruz y su equipo de trabajo.

Gracias a todos...

Vivianna

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRAFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	7
ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL	7
08D05 SAN LORENZO-SALUD.....	7
1.1 Planeación estratégica de Salud Pública.....	8
1.1.1 Misión.....	8
1.1.2 Visión	8

1.1.3	Valores.....	8
1.1.4	Objetivos y ejes estratégicos.....	9
1.2	Dirección Distrital de San Lorenzo.....	14
CAPITULO II.....		19
MARCO TEÓRICO EN COMPETENCIAS LABORALES.....		19
2.1	Antecedentes históricos	20
2.2	Evaluación del desempeño con enfoque en competencias laborales en el sector salud.....	21
2.2.1	Evaluación del desempeño.	21
2.2.2	Competencias.....	24
2.2.3	Evaluación del desempeño con enfoque en competencias laborales.	25
2.3	Descripción del instrumento.....	27
2.3.1	Análisis de la información.....	29
2.3.2	Instrumento de recolección de datos.	30
2.3.3	Procesamiento estadístico.	30
2.3.4	Consideraciones éticas.	30
CAPITULO III.....		31
METODOLOGIA EN COMPETENCIAS LABORALES.....		31
3.1	Enfoque y tipo de estudio.....	32
3.2	Población	32
3.3	Variables de estudio	33

3.3.1	Variables laborales.....	34
3.4	Diseño, procesamiento y análisis de la información.....	34
3.4.1	Diseño de la guía observación directa.....	35
3.4.2	Diseño perfiles del desempeño para el cargo.	35
3.5	Procesamiento y análisis de información.....	35
3.5.1	Comunicación.....	36
3.5.2	Actitud personal.....	37
3.5.3	Operacionales.....	39
CAPITULO IV		41
PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA, DIRECCIÓN DISTRITAL 08D05 SAN LORENZO-SALUD.....		41
4.1	Propuesta para la mejora.....	42
4.1.1	Objetivos de la propuesta.....	42
4.1.2	Diagrama de flujo del proceso de competencias.....	43
4.1.3	Diseño de procedimiento.....	43
4.1.4	Indicadores para la evaluación del desempeño.	52
4.1.5	Plan de mejoramiento y adiestramiento de recursos humanos.	54
4.1.6	Estrategias de gestión para personal de enfermería centro de salud San Lorenzo.	61
CONCLUSIONES.....		64
RECOMENDACIONES		65

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos y ejes estratégicos	10
Tabla 2. Variables socio demográficas	33
Tabla 3. Variables Laborales.....	34
Tabla 4. Clasificación de las evaluaciones y puntuación	49
Tabla 5. Análisis de recursos materiales	60
Tabla 6. Costos totales de capacitación	61
Tabla 7. Costo general para el plan de capacitación	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa de la Salud Pública en el Ecuador	11
Figura 2. Dirección Distrital de Salud.....	12
Figura 3. Dirección Distrital de San Lorenzo	16
Figura 4. Estructura del Centro de Salud San Lorenzo.....	17
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de evaluación de desempeño	43

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Indicador de medición "Comunicación".....	36
Gráfico 2. Indicador de medición "Actitud del personal".....	37
Gráfico 3. Indicador de medición "Operacionalización".....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de observación.....	73
Anexo 2. Ficha de perfil de puesto de enfermero.....	73
Anexo 3. Indicador de medición "Comunicación"	75
Anexo 4. Indicador de medición "Actitud del personal"	76
Anexo 5. Indicador de medición "Operacionales"	77
Anexo 6. Modelo RH -04-01 Código: PE-RH-PE-01	78
Anexo 7. Marco Legal.....	79

RESUMEN

La evaluación del desempeño, es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien, esta investigación tuvo como objetivo evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, del personal de enfermería en la Atención Primaria de Salud, de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, se realizó desde un enfoque cuali-cuantitativo, de corte transversal, de tipo descriptivo observacional, exploratorio, en el período comprendido entre septiembre y noviembre del 2017, a través de una guía de observación se realizó la evaluación del desempeño, donde se concluyó que, la guía de observación permitió identificar las debilidades que presenta el personal de enfermería del área de estudio, en la valoración de todos los indicadores de las variables laborales, se evidenció que el personal de enfermería presenta una evaluación entre regular y mal, considerando la importancia de evaluar el desempeño de los mismos mensual, trimestral y anualmente, no se evidencia un cumplimiento de las variables laborales. Debido a la problemática existente en la Dirección Distrital de Salud 08D05 en San Lorenzo, se diseñó una propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias del personal de enfermería.

Palabras claves: Desempeño, Competencias laborales, Evaluación

ABSTRACT

Performance evaluation is the activity with which the degree to which an employee performs well is determined, this research was aimed at evaluating the performance with focus on labor competencies, nursing staff in Primary Health Care, District Directorate 08D05 San Lorenzo-Health, was conducted from a qualitative-quantitative, cross-sectional, descriptive observational, exploratory, in the period between september and november 2017, through an observation guide was made the performance evaluation, where it was concluded that, the observation guide allowed to identify the weaknesses that nurses present in the study area, in the assessment of all indicators of labor variables, it was evidenced that the nursing staff presented an evaluation between regular and poor, considering the importance of evaluating the performance of the same monthly, quarterly and annual There is no evidence of compliance with labor variables. Due to the existing problems in the District Health Directorate 08D05 in San Lorenzo, a procedure proposal was designed for the evaluation of performance with focus on the skills of the nursing staff.

Keywords: Performance, Labor competences, Evaluation

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño, es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien, en otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado (Ivancevich, 2005). La evaluación de competencias laborales, es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales (Zapata, 2010).

En la introducción, se recogerá la magnitud, importancia y novedad del problema científico y su interrelación con los principales problemas de la salud y la institución distrital, se esclarecerán los objetivos, sus alcances y la justificación que sustentará la realización de la tesis. A partir de ahí, el cuerpo del informe se estructurará en un primer capítulo de Antecedentes de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, donde se describen las reseñas históricas de las evaluaciones del desempeño con enfoque en competencias laborales, y una descripción de la Dirección Distrital antes mencionada. En un segundo capítulo se presenta el marco teórico, que recoge los principales núcleos conceptuales a tratar y el posicionamiento teórico al respecto, allí se irá plasmando sistemáticamente, un análisis del tema del desempeño en la gestión del talento humano, la historia de su estudio y métodos de evaluación, otro bloque estará destinado al tema de las competencias y su articulación con el desempeño del personal de enfermería.

Dentro del capítulo tres, serán descritos los métodos que se utilizarán en el estudio, para comprobar la hipótesis trazada y dar salida a los objetivos; se incluyen en el capítulo la clara demarcación de los límites, temporales y espaciales que tendrá el estudio, en este caso la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud. La metodología del estudio será mixta de tipo cuali-cuantitativo, con un diseño observacional de tipo exploratorio y descriptivo y de corte transversal. Serán delimitados en este capítulo los criterios para la selección de los participantes, las técnicas de evaluación a emplear, las definiciones y operacionalización de las variables de estudio, las técnicas de procesamiento de los datos y se declaran los principios bioéticos que rigen el estudio.

Dentro de este capítulo nos encontramos con el análisis de los resultados que recogerá los datos que deriven de la aplicación de las técnicas y métodos empleados, organizados en forma de tablas y gráficos, expresados en frecuencia y porcentajes, para hacer más comprensibles los resultados; un siguiente capítulo cuarto, es la propuesta de solución a las debilidades encontradas en el lugar de estudio y las dificultades del propio estudio, a fin de que sean superadas en próximos estudios.

Por último, se encontrarán las conclusiones, que de modo general y sintético darán un cierre al problema y a los objetivos de la investigación reflejando los principales resultados obtenidos y las recomendaciones, donde la autora plantea las inquietudes sobre el trabajo y las posibles líneas a seguir. La tesis además tendrá una lista de las referencias bibliográficas consultadas y un acápite para los anexos.

Para comenzar la investigación, se realizó la formulación del problema existente, ¿Cómo es el desempeño con enfoque en las competencias laborales, del personal de enfermería en la Atención Primaria de Salud, de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo - Salud?

Para aportar nuevos conocimientos a la solución del problema planteado, la investigación tiene como objetivo general, evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, del personal de enfermería en la Atención Primaria de Salud, de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, para dar cumplimiento a este objetivo la investigadora se propuso los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las competencias laborales necesarias para la evaluación del desempeño del personal de enfermería.
2. Caracterizar el desempeño del personal de enfermería con enfoque en las competencias laborales requeridas para el puesto.
3. Diseñar una propuesta de procedimiento de mejora continua en la evaluación del desempeño enfocado en las competencias laborales, del personal de enfermería.

Como toda investigación científica, se propuso una hipótesis la cual será la guía de la investigación ya que indica lo que tratamos de probar y se formula a manera de proposiciones, en esta investigación fue la evaluación del desempeño del personal de enfermería con enfoque en las competencias laborales requeridas para el puesto, facilita el diseño de una propuesta de procedimientos de mejora continua para el desempeño por competencias laborales.

De igual manera, a partir de los objetivos propuesto es necesario dejar demostrado la importancia y justificación de la investigación, la cual se considera de vital importancia pues delimitará las competencias del personal de enfermería como miembro activo del Equipo Básico de Salud (EBS), desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, el personal de enfermería ha de ofrecer respuestas a las demandas de los usuarios (individuo, familia y comunidad) proporcionando cuidados que garanticen un buen nivel de calidad.

El desempeño de la enfermería en la Atención Primaria de Salud (APS), se concibe como un proceso de atención directa, donde el profesional realiza promoción de la salud, así como prevención y rehabilitación de la enfermedad a personas, de una forma integral, con una participación activa por parte del usuario y/o familia, y en la que se solicitan sus servicios para la resolución de uno o varios problemas de salud en el ámbito de sus competencias y funciones, siempre tratando de buscar la autonomía y la mejora del autocuidado, todo esto en el marco de trabajo de un equipo multidisciplinar. Como ámbito de trabajo y marco para la identificación de necesidades de salud.

Esta investigación trae aparejados beneficios sociales, pues establecer y realizar una evaluación adecuada del desempeño del personal de enfermería, garantizará que dicho personal tome en cuenta las preferencias, opiniones y necesidades sentidas de la comunidad.

Los beneficios desde el punto de vista tecnológico, se relacionan al modo en que cambian los factores de riesgo que inciden en la salud, al igual que las enfermedades que estos ocasionan, de manera que la atención a la salud, está en dependencia de estos cambios y deberá ir

acomodando la organización del trabajo a los cambios producidos por esta constante evolución. Así pues, deberá tener presente estas circunstancias a la hora de plantear nuevos modelos de atención o la mejora de los ya existentes, otra arista en este aspecto lo aportan las nuevas tecnologías que continuamente se van incorporando al proceso de salud y que exigen una constante superación en las competencias y desempeño de los profesionales en este sector.

El resultado de la investigación traerá aportes al trabajo del departamento de Talento Humano, pues se conocerán las deficiencias del desempeño de este personal y en base a ella aportará el diseño de indicadores de uso y un sistema de procesos de mejora continua para el desempeño por competencias laborales del personal de enfermería, dando cumplimiento a lo establecido por el Ministerio de Salud Pública, en cuanto a la necesidad de que el personal de salud esté sometido a procesos de Evaluación de Desempeño constantes, establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Público y se considera fundamental la necesidad de elevar la calidad, efectividad, eficiencia y productividad a través de procesos de mejora continua, amparados en sus artículos del 76 al 80 de la Ley Orgánica del Servicio Público, su reglamento en los artículos 215 al 227 y su respectiva Norma Técnica.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL

08D05 SAN LORENZO-SALUD

1.1 Planeación estratégica de Salud Pública

El Ministerio de Salud Pública (MSP) en el Ecuador, establece su planificación estratégica, para alcanzar metas y logros a nivel nacional, estableciendo misión, visión, valores, objetivos y ejes estratégicos quedando (MSP, 2016), conformado de la siguiente manera:

1.1.1 Misión

Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la salud pública ecuatoriana, a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la salud, a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la salud.

1.1.2 Visión

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

1.1.3 Valores

- Respeto: Se entiende que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que se compromete a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.
- Inclusión: Se reconoce que los grupos sociales son distintos y valora sus diferencias.
- Vocación de servicio: La labor diaria se hace con pasión.

- Compromiso: Se compromete a que las capacidades cumplan con todo aquello que se les ha confiado.
- Integridad: Tener la capacidad para decidir responsablemente sobre el comportamiento.
- Justicia: Creer que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajar para ello.
- Lealtad: Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos (Ministerio de Salud Pública(MSP), 2013)
- De igual manera se establecen desde el punto de vista organizacional organigramas a todos los niveles.

1.1.4 Objetivos y ejes estratégicos.

Los procesos del Ministerio de Salud Pública (MSP, 2016), se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Estos son:

- Los Procesos Gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.
- Los Procesos Agregadores de Valor son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.
- Los Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.
- Los Procesos desconcentrados generan productos y servicios destinados a los usuarios finales acercándolos al territorio.

Tabla 1. Objetivos y ejes estratégicos

Objetivo estratégicos	Ejes estratégicos
<p>1: Incrementar la eficiencia y efectividad del Sistema Nacional de Salud.</p> <p>2: Incrementar el acceso de la población a servicios de salud.</p> <p>3: Incrementar la vigilancia, la regulación, la promoción y prevención de la salud.</p> <p>4: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud.</p> <p>5: Incrementar las capacidades y competencias del talento humano.</p> <p>6: Incrementar el uso eficiente del presupuesto.</p> <p>7: Incrementar la eficiencia y efectividad de las actividades operacionales del Ministerio de Salud Pública y entidades adscritas.</p> <p>8: Incrementar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en base a las prioridades sanitarias de la salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución. • Los procesos agregadores de valor son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos. • Los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional. • Los procesos desconcentrados generan productos y servicios destinados a los usuarios finales acercándolos al territorio.

Fuente: Ministerio de Salud Pública .2017
Elaborado por: Vivianna Mina

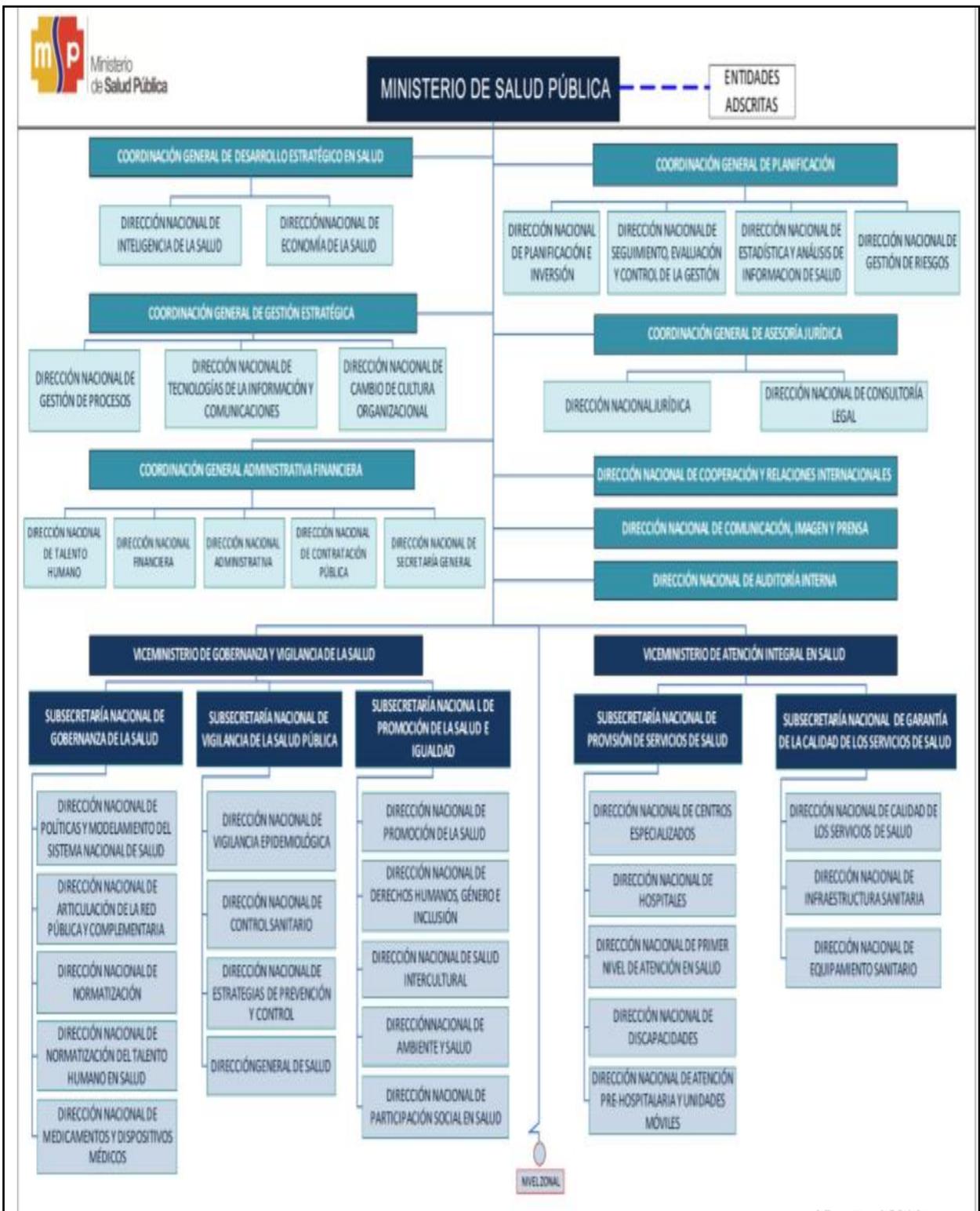


Figura 1. Estructura organizativa de la Salud Pública en el Ecuador

Fuente: Ministerio de Salud Pública 2017



Figura 2. Dirección Distrital de Salud

Fuente: Ministerio de Salud Pública 2017

La Dirección Distrital de Salud se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Proceso Gobernante.

1. Dirección Distrital- se encuentra el Director y 1 Asistente de Director.

Procesos de Asesoría Desconcentrados.

1. Unidad Distrital de Asesoría Jurídica- se encuentra 1 Analista Distrital de Asesoría Jurídica.
2. Unidad Distrital de Planificación- se encuentra 1 Analista Distrital de Planificación.
3. Unidad Distrital de Estadística y Análisis de la Información- se encuentra 1 Analista Distrital de Estadística y Análisis de la Información.

4. Unidad Distrital de Tecnología de la Información y Comunicación (Tics)- se encuentran 2 Analistas Distritales de la Tecnología de la Información y Comunicación.
5. Unidad Distrital de Comunicación, Imagen y Prensa- se encuentra 1 Analista Distrital de Comunicación, Imagen y Prensa.

Procesos habilitantes de apoyo desconcentrados.

1. Unidad Distrital Administrativa Financiera- se encuentran 1 Analista Distrital Financiero, 1 Analista Distrital de Nómina y Contabilidad y 1 Analista Distrital de Administración de Caja.
2. Unidad Distrital de Administración- 1 Analista Distrital de Servicios Institucionales, mantenimiento y transporte, 1 Analista Distrital de Adquisiciones y 1 Guardalmacén.
3. Unidad Distrital de Talento Humano- se encuentra 2 Analistas Distrital de Talento Humano, 1 Analista Distrital de Formación, Desarrollo y Capacitación y 1 Trabajadora Social.
4. Unidad Distrital de Ventanilla Única- se encuentra 1 Técnico de ventanilla única, 1 Técnico de archivo distrital.

Procesos Agregador de Valor.

1. Unidad Distrital de Vigilancia de la Salud Pública- 1 Epidemiólogo/a Distrital. Dentro de esta unidad se encuentra la Unidad Distrital de Estrategia de Prevención y Control, la cual está integrada por: 1 Especialista Distrital de Prevención y control de enfermedades transmitidas por vectores, 1 Especialista Distrital de TB y VIH, 1 Especialista Distrital de Estrategia Nacional de Inmunizaciones, 1 Analista de Nutrición; y la Unidad Distrital de Gestión de Riesgos, está integrada por 1 Analista Distrital de Gestión de Riesgos.
1. Unidad Distrital de Provisión y calidad de los servicios de la salud pública- 2 Especialistas de Provisión de Servicios de Salud, 2 Especialistas de Calidad de los servicios y 1 Especialista Distrital de medicamentos y dispositivos médicos.
2. Unidad Distrital de Promoción de la salud e igualdad - 2 Especialista Distrital de Promoción, 1 Experto Distrital de promoción.

1.2 Dirección Distrital de San Lorenzo

San Lorenzo del Pailón, es un cantón y puerto de la provincia de Esmeraldas, Ecuador. Está ubicado en la parte más septentrional del país siendo parte del mega sistema del Chocó. Su cabecera cantonal es la ciudad de San Lorenzo, región de gran biodiversidad y en la que conviven las culturas indígenas Awá, Chachi, Éperas y los afro descendientes, está ubicado en la frontera norte de la Provincia de Esmeraldas, al norte limita con el departamento de Nariño en la República de Colombia, hacia el sur con el Cantón Eloy Alfaro, al este con la Provincia de Carchi e Imbabura y hacia el oeste con el Océano Pacífico.

Cubre un territorio aproximado de 305,310 kilómetros y su división política está conformada por una cabecera cantonal y de 12 parroquias rurales, así: Ancón de Sardinas, San Javier, Tululbí, Mataje, Tambillo, Calderón, Santa Rita, Urbina, Alto tambo, 5 de junio, Concepción y Carondelet. La población total del cantón San Lorenzo, según el censo del año 2001 indica que el cantón tiene alrededor de 28,180 habitantes; siendo la población urbana 14.600 Hab. y 13.580 Hab. la población rural (INEC-Censo, 2001). Actualmente se cuenta con aproximadamente 42.000 habitantes, lo que determina una significativa tasa de crecimiento; además, esta población se va incrementando año a año por el proceso migratorio fronterizo. Indudablemente, en la actualidad, está demostrado un aumento demográfico y de igual manera, se calcula que un 35% de los pobladores actuales no son originarios del cantón. (Cervantes, 2012).

Servicios que presta la institución

Preventivo, se refiere a toda la labor de promoción y prevención, se realizan con enfoque al MAIS – FCI (Modelo de Atención Integral de Salud- Familiar, Comunitaria e Intercultural) en todos los niveles del servicio de Salud Pública; y curativo, es todo lo referente a la curación de enfermedades o mantenimiento de la salud.

Desarrollo de planes y programas educativos.

Los siguientes programas del Ministerio de Salud Pública que se ejecutan en los establecimientos de salud de San Lorenzo, en este caso se deja señalado el año en que se establecieron en el distrito.

- Programa Ampliado de Inmunizaciones (PAI) (1970), ahora llamado ENI (Estrategia Nacional

de Inmunizaciones) (2017).

- Programa de Maternidad Gratuita y atención a la infancia (1970), en la actualidad ESAMYN (Establecimientos amigos de la madre y el niño) (2015).
- Plan binacional de salud sexual y reproductiva (2015-2019)
- Plan nacional de salud sexual y reproductiva (2015-2019)
- Programa de Micronutrientes (2000)
- Programa Nacional de Alimentación y Nutrición (PANN 2000)
- Atención de la Enfermedades Prevalentes de la Infancia (AIEPI) (1998)
- Programa de Salud Escolar (2007)
- Programa de Enfermedades de Vigilancia Epidemiológica (2008)
- Sistema de Vigilancia Comunitaria (2015)
- Atención al adulto mayor (2010)
- Programa de Zoonosis: control de la Rabia (2008)
- Programa de prevención y control de vectores (2008)
- Programa de salud oral.
- Interculturalidad (2011)
- Violencia basada en género
- Prevención y promoción de la salud.
- Infraestructura física.
- Competencia... (Otros servicios de salud)

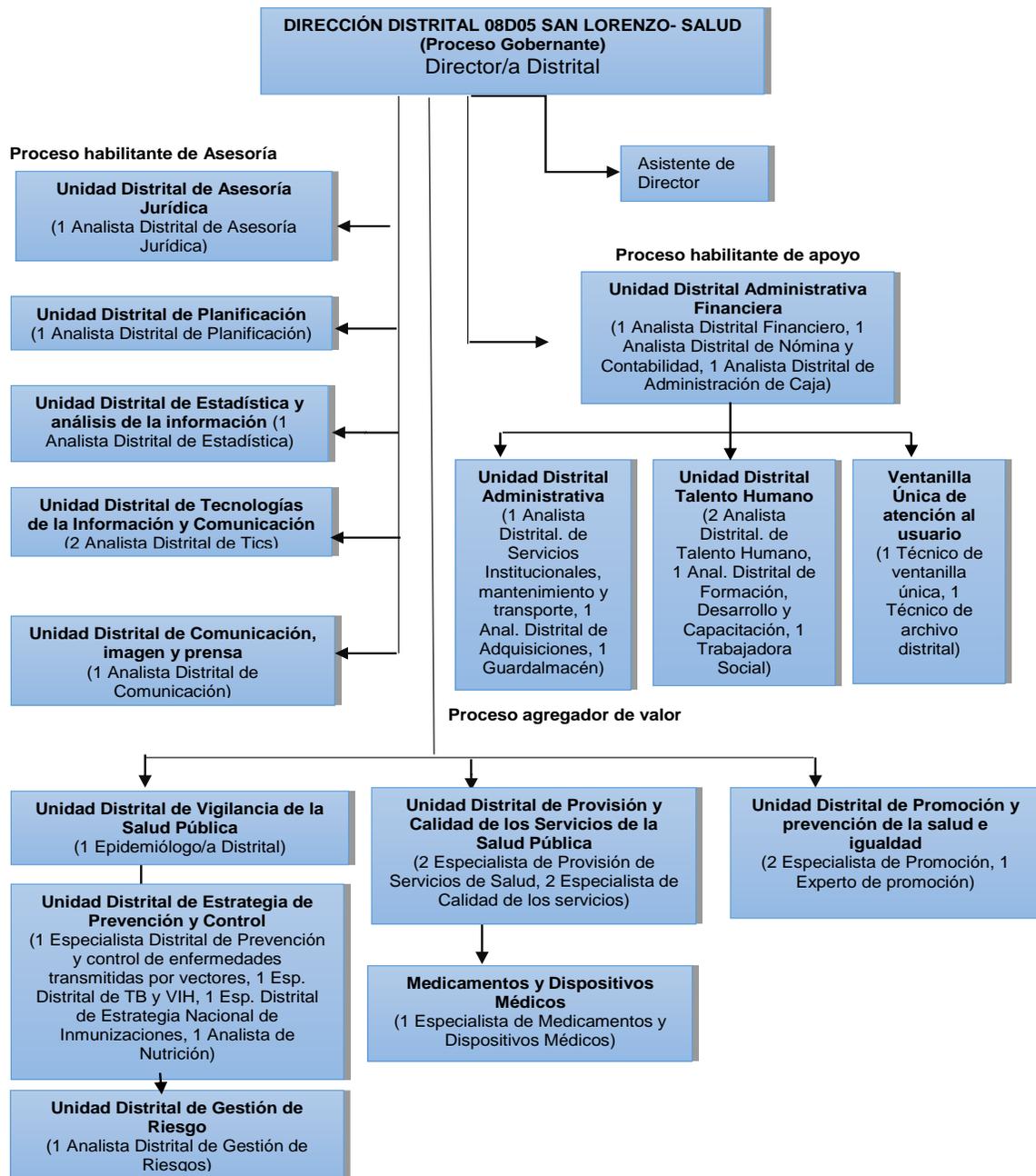


Figura 3. Dirección Distrital de San Lorenzo

Fuente: Ministerio de Salud Pública 2017

Elaborado por: Vivianna Mina.

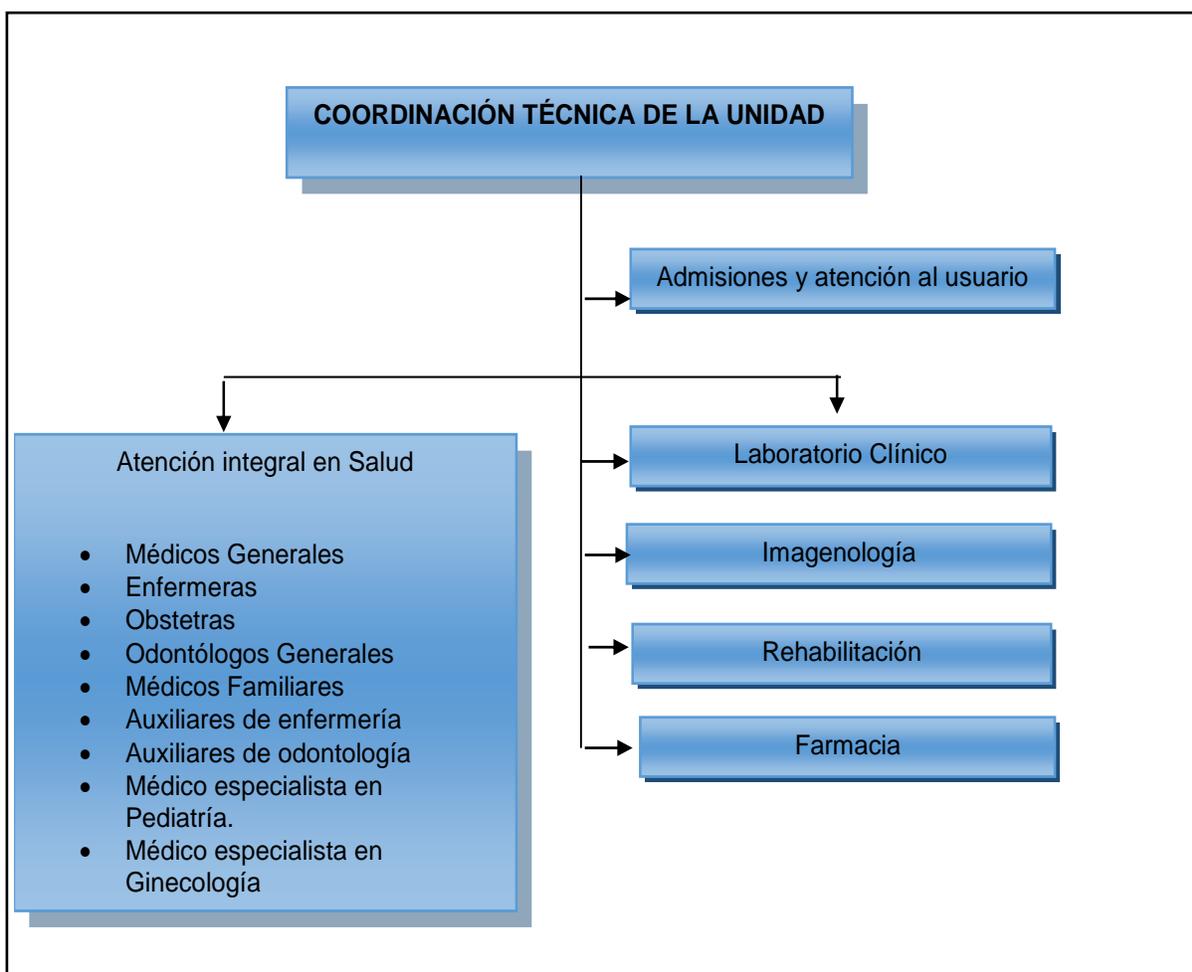


Figura 4. Estructura del Centro de Salud San Lorenzo

Fuente: Ministerio de Salud Pública .2017

Elaborado por: Vivianna Mina

En el centro de salud San Lorenzo, en el proceso de atención integral de salud, se encuentra el equipo conformado de acuerdo a la capacidad resolutoria establecida en el licenciamiento, está formado por un total de 139 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: de este equipo 24 médicos generales, 42 enfermeras/os, 12 obstetras, 8 odontólogos generales, 6 médicos familiares, 3 auxiliares de enfermería, 2 técnicas de enfermería, 3 auxiliares de odontología, 1 médico especialista en Pediatría, 1 médico especialista en Ginecología. En el proceso de admisiones y atención al usuario, se encuentran 11 asistentes de admisiones y atención al usuario, mismo que son los encargados de atender y dirigir al paciente. En el proceso de Laboratorio Clínico, se encuentran 7 laboratoristas, así mismo se encuentran 5 tecnólogos médicos en Imagenología, en el proceso de rehabilitación se encuentran 8 terapistas, en el

proceso de farmacia, se encuentran 6 auxiliares de farmacia, personas que están encargadas del despacho de la medicina e insumos médicos de la farmacia del centro de salud San Lorenzo.

Después de la siguiente explicación, es necesario señalar que en esta investigación se trabajará e investigará el desempeño, a partir de las competencias laborales, solamente con el total del personal de enfermería, es decir 44 personas que ejercen sus funciones en el frente de enfermería.

En este capítulo se dejan sentadas las características y organización con que cuenta el distrito de San Lorenzo, lugar donde se realizará la investigación, se detalla su estructura organizativa y los recursos humanos y los servicios con que cuenta para llevar a cabo la salud pública en la comunidad.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO EN COMPETENCIAS LABORALES

2.1 Antecedentes históricos

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son recientes, desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, ya utilizaba un sistema para evaluar el desempeño y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaba la religión por todo el mundo, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores y en 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos, sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones (Chiavenato, 2000).

En relación al término “competencias” se introdujo hace 20 años a nivel mundial y desde ese momento diversos autores han tratado de conceptualizarlo, hasta definirlo como la reunión de conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarias para que una persona que enfrenta una situación en su mundo laboral, pueda movilizar cualquier elemento que le ayude a tomar decisiones de manera correcta. Actualmente, la sociedad se enfrenta al fenómeno de la globalización, transformación que trae una nueva etapa en la que se maneja grandes cantidades de información, por ende, el conocimiento se renueva en menos de cinco años, (Argudín, 2015) entonces, cada individuo va siendo cada vez más competente.

En Latinoamérica, el cambio empezó a gestarse en 1999, fecha en la que diferentes representantes de los países se reunieron con el fin de consolidar el fortalecimiento educativo, considerando las necesidades de cada sociedad. En ese encuentro, se establecieron las competencias para las diferentes disciplinas, entre ellas la Enfermería, para establecer el perfil de egreso en el grado de licenciatura, especialidad que forma profesionales con conocimientos científicos, técnicos, humanísticos y con sensibilidad social, además son individuos críticos, creativos e innovadores que aportan competencia y calidad en la atención de enfermería que se brinda a las comunidades (López , Barahona , Estrada , Favela, & Cuen, 2014).

2.2 Evaluación del desempeño con enfoque en competencias laborales en el sector salud

En los inicios de la década de los 80 del pasado siglo, (Katz & Snow, 1981), de la Organización Mundial de la Salud, se dedicaron a estudiar la necesidad de evaluar el rendimiento de los trabajadores de la salud, como base para lograr el incremento de la calidad de los servicios y comenzaron a señalar sus ideas en cuanto a la competencia y desempeño profesionales. Por otra parte, a mediados de 1985 se iniciaron las Conferencias de Ottawa, que al principio solo estuvieron dirigidas al desarrollo de la evaluación de la competencia clínica, y a partir de 1992 se ampliaron a toda la educación médica. (Hart I. Preface. In: Hart I, Harden RM, 1987).

Se plantea que el “capital humano implica no solo conocimientos, sino también y muy esencialmente- conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco. [...] se está luchando para crear el mejor capital médico del mundo, para los pueblos de América Latina y otros pueblos del mundo” (Salas & Díaz, 2012).

La calidad de un servicio de salud, parte en primer orden del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales. Motivar a los profesionales y técnicos de la salud, para mejorar su desempeño y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida en este nuevo milenio, no es solo importante, sino necesario para poder satisfacer el encargo de nuestra sociedad socialista y del internacionalismo en salud (Salas, 2003).

2.2.1 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño según (Matilde, 2012), es un procedimiento que se utiliza para evaluar el recurso humano en una organización, el cual se define a partir de planes y programas de evaluación, basados en informaciones del jefe inmediato y demás trabajadores. Sin embargo autores como Mischell (2012), describe que los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias agregan a los esquemas de evaluación tradicionales diferentes formas en el trabajo necesarias para realizar tareas específicas. La efectividad de las evaluaciones del desempeño, se basa en el desenvolvimiento del trabajador en su puesto de trabajo.

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación, el informal y el formal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados (Arellano, Zamudio, Lepore, & Blanco, 2013).

Las evaluaciones del desempeño, requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado. Al evaluar el desempeño, es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor; es decir, las asistenciales, educacionales, investigativas y de dirección o administrativas. Siempre hay que tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre tiene que ser muestral y su éxito dependerá de la calidad de las tareas y acciones seleccionadas, que tiene que contemplar actividades inherentes a cada una de las funciones de su desempeño laboral (Salas & Díaz, 2012).

La tarea de evaluar el desempeño, constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, es una función esencial que suelen efectuar las organizaciones moderna, para comprender este subsistema de la gestión de Recursos Humanos (Chiavacci, 2012). El propósito de evaluar el desempeño, es la estimación cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos, del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades de los puestos que desempeñan, en definitiva, se trata de un proceso, que lleva implícitas tres fases:

- Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar.
- La medición y valoración del rendimiento.
- El desarrollo del potencial humano. (Chiavacci, 2012)

La práctica actual indica que la mayoría de las empresas, se inclina por la evaluación del desempeño anual o semestral y cuando se trata de trabajadores nuevos, su frecuencia es mayor durante el primer año. Esto se evidencia cuando la evaluación es formal, es decir que hay una planificación para su desarrollo. Otro factor a considerar, es el tiempo necesario para poner en práctica las correcciones necesarias que demanden los resultados de las evaluaciones anteriores, es decir, que exista el tiempo suficiente para que el empleado mejore sus puntos débiles entre una evaluación y otra (Brazzolotto, 2012).

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, es la organización encargada como autoridad sanitaria, de regular, planificar, coordinar y controlar la salud pública a través de la vigilancia y control sanitario, atención integral a personas, promoción y prevención, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología, con el fin de garantizar el derecho del pueblo ecuatoriano a la salud, es por eso que los profesionales que laboran en esas dependencias deben cumplir ciertas normas de calidad en atención integral.

De igual manera el (Ministerio de Salud Publica, 2016), en el Modelo de Atención Integral de Salud-Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI), plantea que el talento humano constituye el pilar fundamental del cambio en el modelo de atención, los procesos de formación para lograr la excelencia en el servicio, de ahí la importancia de su constante óptimo desempeño a partir de sus competencias laborales (MSP, 2012).

El proceso de atención de enfermería, está encaminado a dar atención de calidad a la comunidad, con calidad y calidez en todos los ámbitos, para contar con esta perspectiva son necesarias estrategias e intervenciones efectivas e identificar necesidades de la colectividad que acude a estos centros, contemplando aspectos biológicos, sociales, económicos y culturales. La gestión de talento humano en el sector tiene entonces la responsabilidad de contratar personal que cumpla con las competencias necesarias para ejercer su función, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad de la institución, así como la capacitación del personal en caso que fuese necesario.

2.2.2 Competencias.

El surgimiento de las competencias (Leonard, 1996), está relacionado a las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década de los ochenta, uno de los pioneros el profesor en psicología de la Universidad de Harvard, David McClellan (1973), junto a otros fenómenos como la globalización creciente de los mercados, la tercerización de la economía y los cambios en las demandas de los consumidores. Es una innovación que responde a estos cambios, pues ha planteado retos en el mercado laboral exigiendo trabajadores con competencias para responder a situaciones imprevisibles y para tomar decisiones rápidas y eficaces, originado el replanteamiento de reconstruir la relación perdida entre formación y trabajo.

La evaluación de competencias laborales, es un proceso complejo que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales. Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas, actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral ya que corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo, a su respuesta al desafío social que ello implica, desde la perspectiva laboral con aspectos propios del trabajador (Mejía Chan, 2012).

La evaluación de competencias, es un proceso de verificación de evidencias del desempeño laboral, contra un estándar definido como norma, para determinar si es competente o aún no, al realizar una función laboral determinada. Siempre se debe privilegiar la observación directa del desempeño del trabajador, ya que la fuente principal de evidencia, es la actuación del individuo en circunstancias laborales o lo más parecido a ellas. Hay que garantizar que las técnicas y los procedimientos utilizados en la certificación de competencias, se realicen de conformidad con los lineamientos administrativos, técnicos y metodológicos diseñados para ese fin y siempre se debe tener en cuenta las percepciones de satisfacción de los usuarios de los servicios y otros resultados positivos intangibles (Salas & Díaz, 2012).

La medición de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo. Se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base a la norma. Son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, sobre la base de la observación de su trabajo y de los productos del mismo. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales (Salas & Díaz, 2012).

Es adecuado señalar que la integración de las competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al perfil ocupacional de este, al referirse a la evaluación de las competencias laborales de una persona, se refiere al ¿Qué sabe hacer?, ¿Cuánto sabe?, ¿Por qué lo sabe?, ¿Cómo lo aplica? y ¿Cómo se desempeña en su puesto de trabajo? Con todo esto, además, se toma en cuenta en qué medida y tiempo en que lo hace. Y por medio de la evaluación del desempeño se puede dar cuenta de las competencias que se poseen contra las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo y en consecuencia dan como resultado las necesidades de mejora, corrección y capacitación del personal para mejorar su desempeño (Mejía Chan, 2012).

2.2.3 Evaluación del desempeño con enfoque en competencias laborales.

La calidad de un servicio de salud, según autores como (Ramón, Díaz Hernández, & Pérez Hoz, 2012), parte en primer lugar del grado de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales. La necesidad de motivar a los profesionales y técnicos de la salud para alcanzar un buen desempeño en su trabajo y elevar su superación profesional como un modo de vida en este nuevo milenio, no es solo importante, sino necesario para poder satisfacer el encargo de nuestra sociedad.

La evaluación de desempeño con enfoque en competencias laborales, compone la herramienta fundamental de análisis en el rendimiento del trabajador, (Miriam, 2014), reconociendo que cada persona no necesariamente es competente al puesto que desempeña. Por tal motivo, autores como (Gertrudes, Hidalgo Jara, & Carhuapoma Acosta, 2011), analizan la estimulación hacia el trabajo enfocado en nuevas herramientas de desempeño para ayudar a cada persona al máximo desarrollo de sus competencias laborales.

La mayor parte de los trabajadores en el sector de la salud, procura conseguir retroalimentación con el personal externo e interno, al cual se relacionan debido a la importancia de su trabajo, incluyendo a aquellos que tiene un cargo superior donde evidencian su relación con los empleados que deben evaluar.

La enfermería se caracteriza por ser una profesión de servicio a la persona, familia y comunidad, para lo cual debe desarrollar y fortalecer actitudes, aptitudes y valores que involucran el saber ser y que deben acompañar su saber hacer; esperando así, un enfermero(a) reflexivo, crítico, comprometido, humanista, solidario, respetuoso, honesto, creativo, participativo y responsable, para atender a las personas en un sistema de salud que trata de atender las necesidades de los pacientes y sus familias. La profesión de Enfermería se ha destacado por el servicio a la comunidad, en un proceso donde se adquiere actitudes, aptitudes y valores que involucran el ser y que deben acompañar su hacer a través de la práctica y el desempeño en el área donde labore (Guerrero, López, Mavisoy, & Rodríguez, 2010).

En la actividad de enfermería, dentro del área de salud se realizan las evaluaciones informales mediante la observación en el trabajo diario, (Omayda, Torres Esperón, Otero Ceballos, & Martínez Trujillo, 2010), los cuales son necesarias pero insuficientes. Es necesario mantener un sistema formal de evaluación del desempeño, basado en las competencias del trabajador para poder identificar las debilidades y fortalezas a las cuales se enfrenta el departamento de los recursos humanos, así como las necesidades de capacitación que deben tenerse en cuenta para una mejor formación del trabajador.

En el caso de trabajadores de la enfermería, que se desempeñan de modo insuficiente pueden poner en evidencia la seguridad del paciente y los procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, para ello es importante reconocer que, en el caso del personal de enfermería dentro del Ministerio de Salud, se debe tener un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales de alto impacto por consecuencias de su propio trabajo. Además, que presente una forma de validación, confiabilidad y de efectivo cumplimiento, con un enfoque que deje claro la identificación de todos los elementos componentes de un sistema de

desempeño, que permita la medición y la retroalimentación con los demás trabajadores, departamento de recursos humanos y paciente en general.

La gestión por competencias se analiza por su progresiva aceptación en medios académicos, y por su inclusión en la normativa de cada organización, brinda una expectativa de solución a una problemática que se presenta en los departamentos de recursos humanos: La grieta entre la formación del personal, y los resultados deseados, (Gertrudes, Hidalgo Jara, & Carhuapoma Acosta, 2011).

La Organización Internacional de Trabajo (OIT), identifica tres enfoques conceptuales y metodológicos para abordar las competencias laborales:

- Enfoque conductual.
- Enfoque constructivista.
- Enfoque funcional.

Por todo lo anteriormente expuesto en el contenido teórico analizado sobre el desempeño y las competencias laborales, es de destacar que en esta investigación se evaluará el enfoque conductual por ser el más importante, ya que se basa en establecer parámetros mínimos de conducta, atributos y conductas, analizando de forma conjunta una serie de características del individuo; las cuales se establecen en las diferentes situaciones sin determinar el contexto en que se desarrollan.

2.3 Descripción del instrumento

Para conseguir el objetivo propuesto en esta investigación, será utilizado un instrumento (guía de observación), el cual antes de ser aplicado será validado por especialistas, los cuales cumplirán un grupo de requisitos que se establecerán por la investigadora, todo ello apoyado en teoría científica que se explica a continuación:

Observación: Es un método científico, de carácter empírico muy recurrente en las evaluaciones de desempeño, esta es la estrategia fundamental del método científico. “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis (Ballesteros, 2012)

Se podría pensar en la observación como un método de recogida de informaciones, pero la observación, además de un método, es un proceso riguroso de investigación, que permite describir situaciones y/o contrastar hipótesis, siendo por tanto un método científico. Como procedimiento científico, la observación, requerirá como cualquier otro procedimiento científico, delimitar el problema o situación a observar, recoger datos, analizar esos datos e interpretar los resultados, la misma deberá realizarse en contextos naturales, por tanto, se reducirá la influencia del investigador u otros factores de intervención, debe estar orientada a servir un objetivo concreto de la investigación. (Benguría Puebla, Martín Alarcón, Valdés López, Pastellides, & Gómez Colmenarejo, 2012).

A los ojos de (Asti Vera, 2015), en su libro Metodología de la investigación, señala que “La observación científica es la búsqueda deliberada y controlada de objetos, hechos y fenómenos, bajo ciertas condiciones previamente determinadas, la más importante de las cuales es la intersubjetividad. La objetividad de la ciencia- en el campo empírico - se basa en la posibilidad de que la observación sea realizada por cualquier observador ubicado en una situación análoga. Esta exigencia garantiza la eliminación de los factores subjetivos inherentes a un observador, pero, por supuesto, admite las distorsiones comunes a todos ellos. Es evidente que la intersubjetividad es la única posibilidad de evitar el subjetivismo solipsista”. La observación, por tanto, se caracteriza como una percepción intencionada e ilustrada. Intencionada por qué se hace con un objeto determinado, ilustrada por que va guiada de algún modo por un cuerpo de conocimiento.

En el caso de la presente investigación, a partir de lo teóricamente explicado se confeccionará una guía de observación, (ver anexo 1), siguiendo los indicadores necesarios para la ejecución de los procederes de enfermería en el nivel de atención primaria y contextualizada al sector de San Lorenzo y los problemas de salud del lugar.

Esta guía de observación antes de ser aplicada será validada o evaluada por cinco (5) especialistas en enfermería y medicina con los requisitos ya definidos, según la selección por la investigadora (criterio autoral), según requisitos establecidos como: más de cinco años trabajando en el sector salud y ser de tercer nivel y que cumplen con los requisitos atendiendo a los criterios de experiencia, especialización y conformidad. Este elemento se determinó con criterio autoral, pues según (Robles Garrote & Rojas, M. D. C., 2015), el número de expertos necesarios, no hay un acuerdo unánime para su determinación, la selección del número de expertos depende de aspectos como la facilidad para acceder a ellos o la posibilidad de conocer expertos suficientes sobre la temática objeto de la investigación. Por otra parte, autores como (Escobar Pérez & Cuervo Martínez , 2008) señalan que el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento a criterio del investigador.

La guía de observación, que se propone para el trabajo, será construida a partir de la propuesta por (Lagunes & Hernández, 2012), y constará de 11 ítems de respuestas cerradas que responderán a las variables laborales a evaluar, las cuales se evaluarán de forma cualitativa según las categorías: Bien (cuando se cumplen todos los parámetros establecidos según el Ministerio de Salud Pública), Regular (cuando se cumplen algunos de los parámetros establecidos por el Ministerio de Salud Pública) y Mal (cuando no se cumplen los parámetros establecidos por el Ministerio de Salud Pública)). Entre los temas a evaluar estarán los referentes a la ética, la comunicación y conocimientos propios del cuidado en los procedimientos de enfermería y administración de medicamentos.

2.3.1 Análisis de la información.

La información será tabulada, organizada en tablas y gráficos para su mejor comprensión, con la utilización del paquete de Microsoft Excel para Windows. Se realizarán análisis de corte cualitativo y cuantitativo con el uso de estadística descriptiva. Toda la información será procesada con respeto a los principios bioéticos para la investigación en salud.

2.3.2 Instrumento de recolección de datos.

Se confeccionará un documento Excel, donde se asentarán todos los datos obtenidos de la recogida en la fase de investigación, en la que se incluyeron todos los datos obtenidos del personal de enfermería que se seleccionaron para la muestra, la cual será plasmada en el capítulo de Metodología, escogiendo las pesquisas necesarias para el perfeccionamiento de la investigación y que pertenecieran a la obtención de respuestas relacionadas con las variables de estudio.

2.3.3 Procesamiento estadístico.

Acorde a las normas de investigación, la información obtenida se asentará en modelos de recolección de datos en Microsoft Excel, con el propósito de obtener números y porcentajes para la confección de resultados que serán estudiados y discutidos, subsiguientemente quedando asentados en tablas y gráficos.

2.3.4 Consideraciones éticas.

Se respetó todas las reglas de ética establecidas en el campo de la investigación científica en el país, conforme a los principios bioéticos personalistas, instaurado con la anuencia informada de cada uno de los pacientes estudiados, y con el consentimiento de la institución en donde se perpetró la investigación, es decir, el Centro de Salud San Lorenzo, y teniendo en cuenta el certificado de confidencialidad de la información obtenida por parte del autor.

En este capítulo se dejan sentadas un grupo de conceptos y base teórica, que sustenta y sirve de base para el desarrollo de la investigación, es decir, serán la base teórica de la propuesta que se expone en la investigación, a partir de resultados prácticos teóricos demostrables de investigaciones anteriores que facilitarían avanzar con precisión científica aprobada y reconocida en el campo de estudio, además se expone la necesidad de los principios éticos a mantener en las investigaciones.

CAPITULO III

METODOLOGIA EN COMPETENCIAS LABORALES

En este capítulo se abordará para su mejor comprensión, el enfoque y tipo de investigación ya que según (Sampieri, 2014), toda investigación debe ser calificada y ubicada en el plano metodológico para ser entendida de mejor manera por los investigadores, se dejará señalada la muestra de estudio a partir de la población.

3.1 Enfoque y tipo de estudio

Esta investigación se realizó desde un enfoque cuali-cuantitativo, de corte transversal, de tipo descriptivo observacional, exploratorio, en el período comprendido entre septiembre y noviembre de 2017.

Dentro de los métodos utilizados se encuentra:

Análisis documental: fue realizado para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema de estudio, así como el análisis de algunos componentes de la evaluación de desempeño. Se consultaron documentos de carácter institucional, investigaciones previas realizadas que tocan aristas diversas del fenómeno que se pretende estudiar en su totalidad, informaciones estadísticas y otros instrumentos de recogida de información.

Método inductivo - deductivo: Para seleccionar los métodos o técnicas más apropiados para la evaluación del desempeño a partir de las competencias laborales.

3.2 Población

En este acápite, es importante dejar aclarado que una población, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones según plantea, (Lepkowski, 2008), en (Sampieri, 2014), y además, las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo, es decir en esta investigación según lo antes expuesto, la población de estudio es el total de las enfermeras que trabajan en el centro de Salud de San Lorenzo (44 enfermeras), esta población de estudio es pequeña, por lo que coincidirá con la muestra de estudio, pues se aplicará el método de muestro no probabilístico intencional, la cual es una técnica comúnmente usada y consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible, es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan

porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costos de muestreo.

Además, en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014; Hernández-Sampieri et al, 2013; Battaglia, 2008). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

3.3 Variables de estudio

Tabla 2. Variables socio demográficas

Variable	Definición	Indicadores	Técnicas a utilizar
Edad	Número de años cumplidos 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 30, 31, 33, 35,36,37, 40, 42, 43, 52, 53, 58	Se agrupará en clases de 10 años	Revisión de documentos oficiales
Género	Atribución de género biológico	Masculino, femenino 2 hombres 42 mujeres	Revisión de documentos oficiales
Años de Experiencia	Número de años que se desempeña como enfermera(o) 1 mes, 8 meses, 1 año, tres años, cuatro años	Se agrupará en clases de 5 años	Revisión de documentos oficiales
Nivel de estudios	Nivel terminado superior	Técnico, tercer y cuarto nivel	Revisión de documentos oficiales

Centro de salud al que pertenece	Ubicación laboral en el distrito	Nombre de la unidad	Revisión de documentos oficiales
----------------------------------	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Elaborado por: Vivianna Mina

3.3.1 Variables laborales.

Dentro de la escala de indicadores, se tendrá en cuenta las variables laborales para ello establecen parámetros de control que permiten medir y evaluar la seguridad, conformidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas.

Tabla 3.Variables Laborales

Variables Laborales	Indicadores
Comunicación	Aptitud verbal
	Sensibilización del personal
Actitud Personal	Capacidad de decisión
	Responsabilidad
	Integridad
	Capacidad de análisis
Operacionales	Habilidades de control
	Capacidad de gestión
	Pensamiento estratégico
	Capacidad de decisión

Elaborado por: Vivianna Mina

3.4 Diseño, procesamiento y análisis de la información

Para evaluar el desempeño, es necesario utilizar métodos, técnicas y procedimientos que suministren información válida y confiable sobre los aspectos cognoscitivos, psicomotores y volitivos de su actuación laboral; es en realidad una evaluación combinada de su competencia y desempeño profesional.

Es importante significar que cada desempeño demanda su elaboración casi a la medida, se recomienda a su vez, que las tareas de mayor relevancia sean evaluadas, para que las insuficiencias de unos sean compensadas por los otros.

La evaluación del desempeño exige en primer orden el empleo de métodos prácticos, los que pueden ser complementados en algunas tareas con métodos teóricos. Tiene que desarrollarse, en el contexto real de los servicios de salud y con los actores reales que intervienen en el proceso salud/enfermedad. Las técnicas y procedimientos empleados en la investigación serán:

- Observación directa.
- Escala de indicadores de evaluación del desempeño (Variables laborales y sociodemográficas).
- Validación del contenido según guía de observación.

3.4.1 Diseño de la guía observación directa.

La guía de observación fue diseñada con criterio autoral, a partir de observaciones realizadas en el transcurso de supervisiones al personal de estudio.

3.4.2 Diseño perfiles del desempeño para el cargo.

La evaluación del desempeño, está estrechamente relacionada con las competencias laborales, por lo cual para un proceso eficaz se necesita establecer los perfiles del puesto de trabajo, (ver anexo 2), estructurados en torno a las actividades a realizar, la educación y formación que se requiere, las habilidades requeridas dentro de estas las generales y específicas para un puesto en particular, como es el caso de la enfermería.

3.5 Procesamiento y análisis de información

En la gestión de la implantación de las evaluaciones del desempeño con enfoque en la competencia laboral en las organizaciones, el dilema no se restringe a encontrar el balance entre

continuidad y discontinuidad en la trayectoria del desarrollo de los saberes. En esta investigación se expresa el procesamiento y análisis de la información de las variables sociodemográficas y laborales como aspecto importante para proponer soluciones a la problemática encontrada.

La población estudiada es de 44 enfermera/os, de ellos 2 hombres y 42 mujeres, en un promedio de edad entre los 23 hasta los 58 años de edad. Mediante la guía de observación se pudo cuantificar con clasificación bien, regular y mal, los indicadores de las variables laborales las cuales se describen a continuación:

3.5.1 Comunicación.

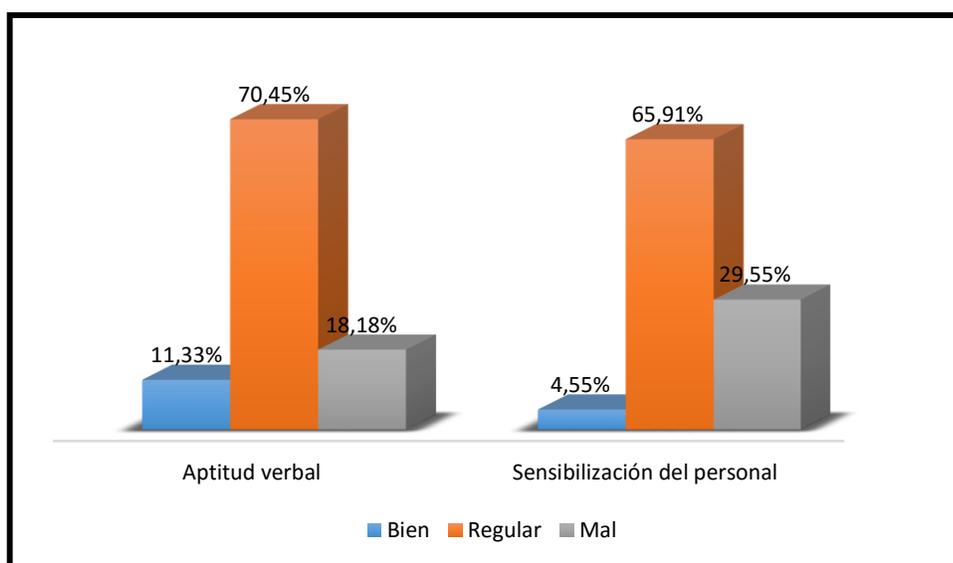


Gráfico 1. Indicador de medición "Comunicación"

Fuente: Guía de observación aplicada noviembre, 2017

Elaborado por: Vivianna Mina

En el gráfico 1, se observan los resultados obtenidos, donde de los 44 enfermeros observados se encuentran en un estado regular con un 70,45% en la aptitud verbal y el 65,91% de sensibilización del personal, este último ítem antes mencionado presenta, además, el valor más alto en el estado de mal con un 29,55% dentro de la evolución del indicador de comunicación, esto se puede corroborar en el anexo 3.

Analizando los resultados anteriores se debe considerar al autor (Enrique 2010), el cual describe a la comunicación como un elemento vital, dentro de un proceso organizacional. La comunicación ya sea directa o indirecta, en el personal de enfermería es un elemento clave para la realización de su trabajo. Es importante mantener una comunicación efectiva entre paciente, familiar y personal de enfermería, ya que se necesita para lograr la motivación y la satisfacción de todos los implicados en el proceso.

En la evaluación de esta variable con sus dos indicadores de medición, se considera que los líderes de enfermería en la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, así como el personal en general, necesitan información adecuada y útil para tomar decisiones acertadas; ya que cuando los datos son parciales, defectuosos, inconvenientes e impropios pueden afectar la motivación, la actitud, la satisfacción, el rendimiento de los empleados y todas las áreas de la organización.

3.5.2 Actitud personal.

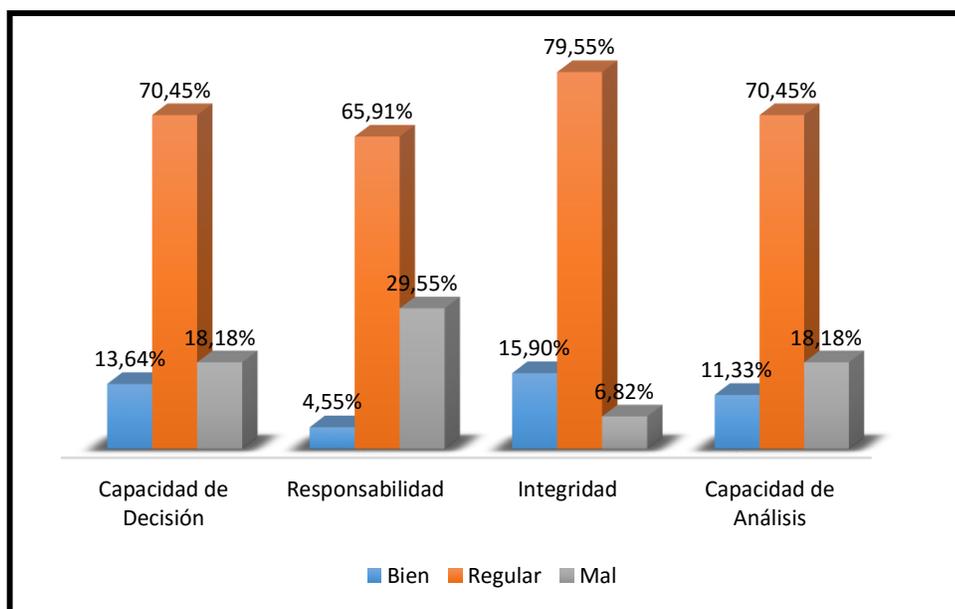


Gráfico 2. Indicador de medición "Actitud del personal"

Fuente: Guía de observación aplicada, noviembre 2017

Elaborado por: Vivianna Mina

Cuando se analiza la variable de actitud personal en el gráfico 2 y anexo 4, se puede apreciar como en la capacidad de decisión predomina la evaluación de regular con un 70,45% ocurriendo de igual manera en la responsabilidad donde se muestra regular 65,91%, en el caso de la integridad de igual manera regular 79,55% y la capacidad de análisis con un 70,45%.

Se evidencia que la integridad dentro de los cuatro indicadores de evaluación presenta un 79,55% de calificación regular, dentro de esta misma evaluación esta la capacidad de decisión y capacidad de análisis están en un 70,45%, encontrándose la responsabilidad en un 29,55% de mal, la más alta de los cuatro indicadores de medición. Los resultados demuestran que la responsabilidad es el indicador más deficiente dentro de los cuatro analizados ya que su porcentaje entre regular y mal está en 95.46%.

Cuando se habla de actitud personal analizada por estos cuatro indicadores antes mencionados, se debe mencionar a estudios realizados por (Aguilar Villalba, Boltà Fisa, Gahete Santiago, & Saz Roy, 2009), donde refieren que el personal de enfermería suele sentir cómo a través de su trabajo es útil a los demás, pero si existe alguna deficiencia o inconformidad comienza un proceso de desmotivación y baja autoestima en el desempeño de la labor diaria. Los indicadores de capacidad de decisión, responsabilidad, integridad, así como capacidad de análisis, son necesarios en el personal de enfermería ya que las evaluaciones de los mismos, ayudan a conocer la satisfacción laboral y el estado de ánimo, las actitudes positivas del trabajador incluso conocer facetas de su vida privada.

Los resultados antes descritos sobre el gráfico 2, apuntan a la conclusión de que las relaciones entre estos elementos de aptitud personal dan como resultado una satisfacción integral, ya que los enfermeros necesitan desarrollar los talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de trabajo.

3.5.3 Operacionales.

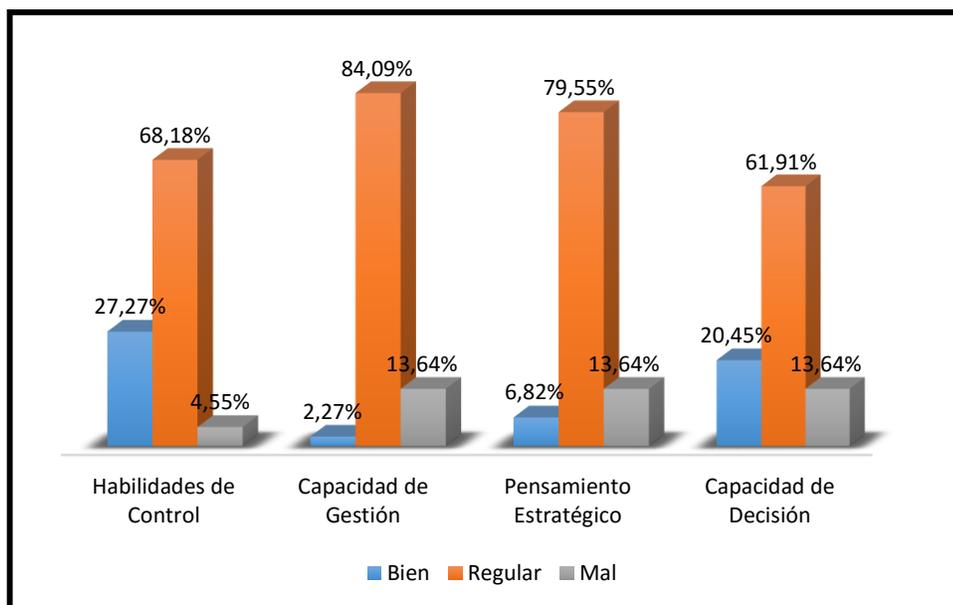


Gráfico 3. Indicador de medición "Operacionalización"

Fuente: Guía de observación aplicada, noviembre 2017

Elaborado por: Vivianna Mina

Con relativa periodicidad, el personal de enfermería que labora en servicios, verbaliza sentimientos de desilusión, falta de soporte y reconocimiento, insuficientes perspectivas profesionales, falta de comunicación y capacitación, lo que nos lleva a pensar en la falta de satisfacción laboral, (ver anexo 5). Por ello se evidencian resultados negativos en los cuatro indicadores de evaluación dentro de la variable de operacionales en gráfico 3. Las capacidades de decisión, habilidades de control, pensamiento estratégico y capacidad de gestión, oscilan en evaluación de regular entre un 65,91% hasta un 84,09%.

Analizando que el trabajo de enfermería, es una actividad donde se necesita tomar decisiones y tener habilidades de control ante situaciones que se presentan con el paciente y familiares, es necesario destacar que solo el 4,55% de los 44 enfermeros observados, presentan una calificación de bien. No obstante, en la evaluación de mal se encuentra un porcentaje de 13,64% para los indicadores de capacidad de gestión, pensamiento estratégico y capacidad de decisión. De ahí deriva la necesidad de investigar ciertos fenómenos que ocurren a diario dentro del trabajo de enfermería en la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud.

Los estudios de (J. Van-der & Quiles Sebastián, 2009), señalan que la satisfacción laboral forma parte de la mejora en la vida de las personas, no sólo en el lugar de trabajo. Las evaluaciones de los indicadores antes mencionados son imprescindibles en la competencia profesional del personal de enfermería, por lo que estos aspectos son fundamentalmente importantes para que los profesionales del área de la salud y en especial de las enfermeras, tenga la facultad, la inteligencia, así como gocen de una salud física y mental para poder realizar con eficiencia su trabajo.

En este capítulo se expone clasificación de la investigación, según las normas de la metodología de la investigación, es decir ,un enfoque cuali-cuantitativo, de corte transversal, de tipo descriptivo observacional, exploratorio además, los procesos y métodos de validación de la guía de observación por parte de los expertos, en el caso de las variables de estudio que fueron analizadas, se exponen los resultados que demuestran la necesidad de una propuesta de evaluación del desempeño del personal de enfermería del distrito de San Lorenzo, se establecen y aportan resultados de otras investigaciones realizadas que contrastan con los resultados de otras investigaciones realizadas que contrastan con los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

**PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE ENFERMERÍA, DIRECCIÓN
DISTRITAL 08D05 SAN LORENZO-SALUD**

4.1 Propuesta para la mejora

Según lo analizado en el capítulo III de esta investigación, es necesario realizar una propuesta para mejorar procedimientos de análisis y mejora en el desempeño y competencias de los trabajadores de enfermería en el centro de salud San Lorenzo, para ello se tuvo en cuenta las diferentes normativas establecidas para el caso que nos ocupa, teniendo en cuenta un procedimiento, (ver anexo 6), que abarque la evaluación del desempeño basado en las competencias e indicadores para su evaluación.

4.1.1 Objetivos de la propuesta.

- Diseñar un procedimiento y establecer indicadores para la elaboración de la evaluación del desempeño en la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud.
- Determinar estrategias integradas que abarquen los recursos humanos y financieros que se necesitan para los trabajadores en el área de enfermería de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud.

4.1.2 Diagrama de flujo del proceso de competencias.

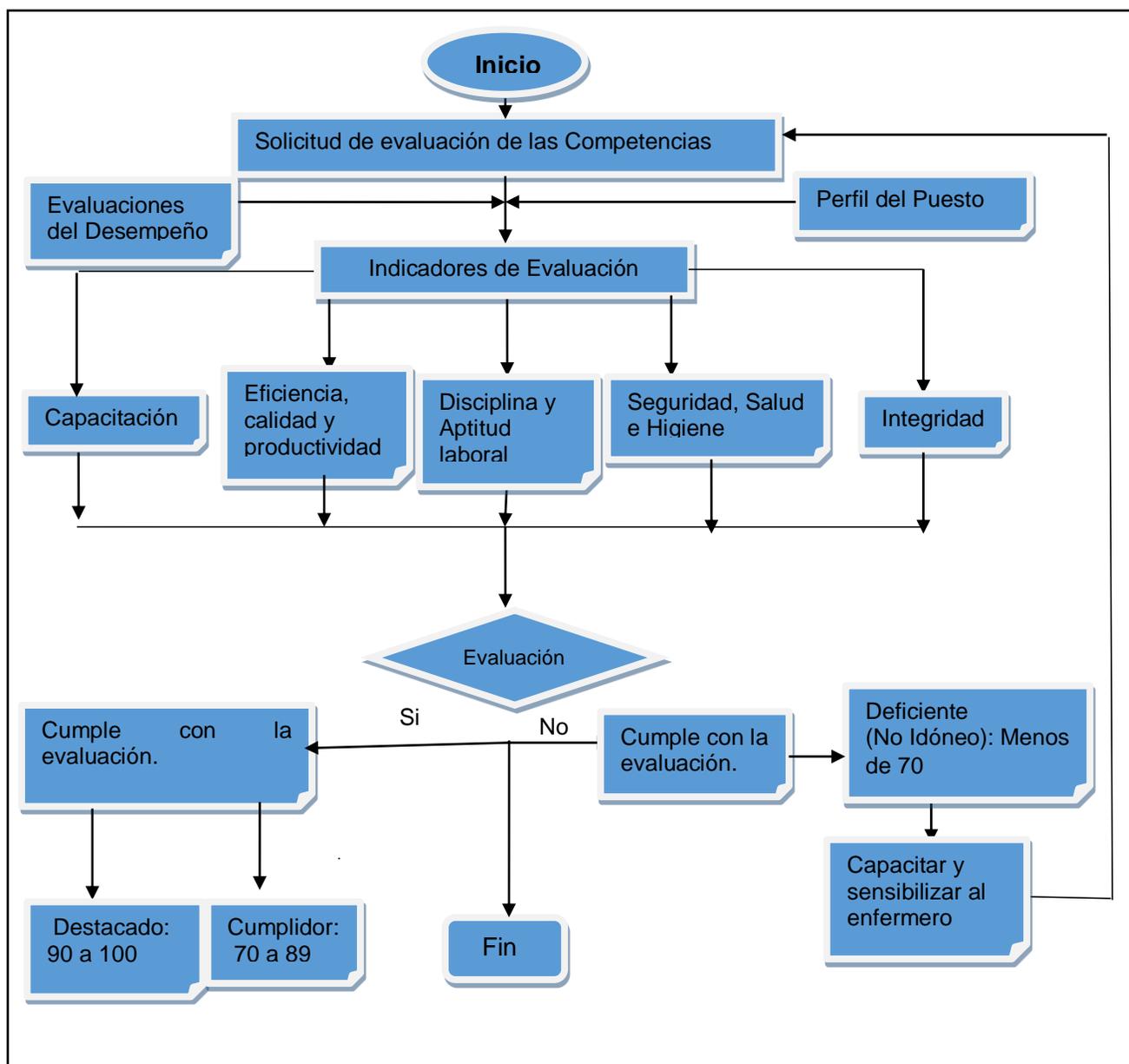


Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de evaluación de desempeño.

Elaborado por: Vivianna Mina

4.1.3 Diseño de procedimiento.

Objeto y campo de aplicación

- Establecer las disposiciones para la elaboración de la evaluación del desempeño en la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud.

- La evaluación del desempeño se aplicará a todo trabajador en el área de enfermería de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud.

Responsabilidades

Entre las responsabilidades que deberán cumplir cada uno de los miembros del comité de evaluación se detallan las siguientes:

La Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud deberá:

- Analizar y aprobar el plan de evaluaciones.
- Verificar que se cumpla la programación de evaluación de todos los trabajadores del área de enfermería.
- Velar porque se tenga en todos los casos la documentación necesaria y todos los elementos que permitan una valoración adecuada del evaluado.
- Confeccionar el documento contentivo de la evaluación del personal que se le subordina directamente, reflejando en el mismo de manera clara y concisa los aspectos positivos y negativos de su desempeño y las recomendaciones para superar estas deficiencias.
- Evaluar la reserva científica o técnicas en adiestramiento de su área en caso de existir.
- Analizar con cada jefe subordinado los resultados de la evaluación anual del personal de enfermería, antes de ser presentada al trabajador en su versión final.
- Exigir que se entreguen las evaluaciones al área de Recursos Humanos en la fecha prevista.
- Informar en las asambleas con los trabajadores los resultados de la evaluación del desempeño.

Especialistas principales (jefes de enfermería) deberán:

- Velar porque se tenga en todos los casos la documentación necesaria (funciones, requisitos para el cargo, objetivos individuales y plan de trabajo individual) y todos los elementos que permitan emitir una valoración adecuada del subordinado evaluado.

- Confeccionar el documento contentivo de la evaluación del personal que se subordina, reflejando en el mismo de manera clara y concisa los aspectos positivos y negativos de su desempeño y las recomendaciones para superar estas deficiencias.
- Evaluar la reserva científica o técnicos en adiestramiento de su área en caso de existir.
- Analizar en detalle con el trabajador en un ambiente de comunicación, intercambio personal, franqueza y objetividad, la evaluación propuesta.
- Entregar en la fecha prevista al grupo de Recursos Humanos un ejemplar de la evaluación confeccionada reuniendo todos los requisitos.

El especialista principal de Recursos Humanos además deberá:

- Controlar y exigir el desarrollo del proceso evaluativo.
- Organizar el proceso evaluativo, asesorando a los jefes en lo que se refiere a la organización del mismo.
- Presentar el plan de evaluaciones para su aprobación.
- Alertar al jefe máximo del personal de enfermería, las incidencias o irregularidades que puedan ocurrir en el proceso de evaluación del personal.
- Asesorar a los directivos, para que se confeccionen las evaluaciones del personal que se le subordina según los indicadores definidos.
- Recoger el documento final contentivo de la evaluación y archivarlo en el expediente del trabajador.

El trabajador de enfermería deberá:

- Confeccionar su auto evaluación de acuerdo a los indicadores definidos, en el momento que se le indique.
- Estar presente en el análisis de los resultados de su evaluación cuando sea convocado por su jefe inmediato superior.

Descripción de la actividad

Generalidades

La evaluación del desempeño, permite evaluar de forma más objetiva e integralmente posible el rendimiento de los trabajadores, constituyendo una herramienta de trabajo permanente para conocer el estado y comportamiento en el momento de su aplicación, de las capacidades y requisitos para el cargo que ocupan los evaluados.

- La aplicación de la evaluación del desempeño servirá como base para:
- La determinación de las necesidades de capacitación, tomando como base las competencias laborales requeridas para el puesto y el estado actual del trabajador.
- La selección del trabajador cumplidor.
- La elección del mejor trabajador y trabajador destacado.
- El antecedente para propuestas de promoción.

Aspectos a tener presente en la aplicación de la evaluación del desempeño:

- Representar acertadamente los resultados del trabajo sobre la base del cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- No reflejar consideraciones irrelevantes.
- Debe ser sistemática y oportuna.

Para la evaluación de desempeño de los trabajadores, el jefe analizará las brechas que aún quedan en su competencia laboral, en comparación con los requisitos definidos para el cargo, estas brechas deberán cubrirse en un futuro, mediante actividades de capacitación reflejadas en el programa anual de capacitación interna establecido en el procedimiento o con otras acciones.

En la evaluación de desempeño, se deberá recoger la realidad del trabajo realizado tanto cuantitativa como cualitativamente, desarrollándose cada uno de los aspectos evaluados con profundidad y rigor, evidenciándose estos con todos los argumentos que se consideren necesarios, la información que se deriva de las evaluaciones, permite conocer y eliminar las

deficiencias que se hayan producido en el desempeño de las funciones y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Las evaluaciones, son un elemento regulador del comportamiento del desempeño del personal, a partir de la competencia determinada. Los especialistas principales son los facultados para la aplicación de las evaluaciones en cada área.

Las administraciones de conjunto con la organización sindical, acordarán las reglas que rigen las evaluaciones de desempeño de los trabajadores, lo cual queda plasmado en el convenio colectivo de trabajo. La planificación de las evaluaciones de desempeño, de los trabajadores que deberán ser evaluados, se emitirá por el área de recursos humanos según RH-04-01 plan de evaluaciones, (ver anexo 6), en los primeros cinco días del último mes del año.

Elaboración de la evaluación del desempeño

- Para los licenciados en enfermería.
- Para técnicos enfermería.
- Para los especialistas (jefes de enfermería).

4.1.3.1 Consideraciones a tener presente en la elaboración de la evaluación de desempeño por parte de los especialistas principales.

- Nutrirse de todos los elementos necesarios que le permitan ser justo al momento de emitir criterios que determinaran eventos futuros en el evaluado.
- Concentrarse en aquella determinada cualidad que está calificando y olvidarse de lo demás hasta terminar.
- Asegurarse que la calificación resultante es el producto de su opinión sincera y justa, pero, sobre todo, no sea tolerante pero tampoco implacable, de esa cualidad dependerá una buena evaluación.

Debe tener presente en este aspecto, algunas cualidades como: cumplimiento de las tareas por sus etapas, conocimiento del trabajo, volumen de trabajo realizado, calidad, puntualidad y

aprovechamiento de la jornada laboral, que unidos todos al conjunto de características personales idóneas, permitirán el exitoso resultado de las tareas emprendidas.

Marcar con énfasis, aquel punto que refleje objetivamente las características del trabajador y que por tanto logren por un lado su compromiso para solucionar dificultades, y por otro, destacar su fortaleza ante el colectivo para aprovechar las mismas en beneficio de éste. La evaluación de desempeño, se realiza de manera individual, tomándose en cuenta: los hechos y conductas en el período evaluado y que el trabajador tenga el 70% del tiempo realmente trabajado en el cargo que desempeña, estableciéndose el registro RH-04-01 evaluación anual del desempeño (anexo 6).

Se considera como laborado, a los efectos de la evaluación del trabajo, el tiempo transcurrido en entrenamientos, postgrados, cursos de especialización u otros similares, en el país o en el extranjero, siempre que estén contemplados en el plan de superación del trabajador y hayan sido aprobados por el jefe máximo de la organización, teniendo en cuenta para dicha evaluación los resultados de los mismos. Precisándose en el documento evaluativo, el tiempo ocupado en tales circunstancias.

La evaluación del desempeño, se realizará anualmente, en el primer trimestre del año siguiente al año calendario concluido, con cortes mensuales y trimestrales, que se realizarán concluidas las etapas. Para la evaluación anual el trabajador debe entregar su auto evaluación teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores establecidos.

Para los cortes mensuales y trimestrales se utilizará el anexo 6, en el que se registrarán los señalamientos, y las recomendaciones que se le realizan. La evaluación se realizará por parte del evaluador, en los diez primeros días hábiles de cada mes, posterior al que se evalúa, de la cual se entregará una copia al evaluado y el original será archivado por el evaluador.

Para realizar la evaluación, los especialistas principales podrán apoyarse en el cumplimiento del plan de trabajo mensual de cada subordinado, para lo cual verificarán el cumplimiento cuantitativo y cualitativo y en las evaluaciones de desempeño realizadas en el año calendario en cuestión, prestando especial atención a las causas de los incumplimientos que existan, así como la evaluación de las competencias laborales.

La evaluación del desempeño para los trabajadores que se encuentran en período a prueba, se les realiza cuando culmine dicho periodo. Los contratos indeterminados por más de 6 meses se regirán por lo que está establecido para los trabajadores fijos. Para ambos casos la evaluación se reflejará en el anexo 6.

Cada indicador a evaluar en la evaluación del desempeño anual, puede obtener puntos de cero a cien en dependencia de la característica seleccionada (Deficiente 0-70 punto, Cumplidor de 70 a 89 puntos y destacado de 90 a 100 puntos), siendo esa la base esencial para la calificación. La calificación de cada indicador se da de forma independiente, se suman y se dividen entre los 6 indicadores evaluados, tomando como resultado el promedio obtenido. (El indicador f, solo será evaluado en los meses en que el trabajador tenga la planificación del mismo). Los indicadores, se valoran atendiendo a las características explícitas de forma que verdaderamente se marque la diferencia entre las categorías evaluativas y sólo se escogerá uno de ellos por lo que la capacidad de análisis del evaluador se pondrá de manifiesto. Los resultados evaluativos corresponden con la puntuación obtenida en la siguiente tabla:

Tabla 4. Clasificación de las evaluaciones y puntuación

Evaluaciones	Para todo el personal de enfermería
Desempeño laboral destacado	De 90 a 100 puntos
Desempeño laboral cumplidor	De 70 a 89 puntos
Desempeño laboral deficiente	Menos de 70 puntos

Elaborado por: Vivianna Mina

Una vez realizada la evaluación (anual y cortes parciales), se analiza y discute con el trabajador, dejando constancia firmada por ambos y la fecha de notificación, los resultados de las evaluaciones se informarán por la administración en la asamblea de trabajadores. En el momento de comunicarle al evaluado los resultados de la evaluación, deberán cumplirse las reglas siguientes:

- No expresar solo lo que se hace mal, sino decir primero lo que se hace bien.
- Cuando se aprecian aspectos del trabajo susceptibles de mejora, interesarse sobre qué opina el evaluado acerca de esta percepción, que puede estar sujeta a error y en todo caso estimularlo a propiciar, de forma conjunta, la solución a las deficiencias existentes y a evitar su reiteración. De este modo el evaluador no se comporta como juez, sino como promotor de la mejora del desempeño.
- Criticar la acción, no a la persona.
- No utilizar un lenguaje hiriente.

El evaluado puede reclamar al departamento de Recursos Humanos, si nota violaciones de las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño. Si el resultado de la evaluación anual es de un desempeño laboral Deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y aplicar lo establecido en la legislación laboral vigente.

De la evaluación anual, se entregará una copia al evaluado y otra en el grupo de recursos humanos para los trámites correspondientes. Si la persona que ocupa una plaza necesita ser capacitada, para completar los requisitos establecidos para la misma o para cumplir funciones futuras, relativo a la capacitación del personal, hasta que se logre la competencia laboral que le permita asumir con eficacia las funciones inherentes a la ocupación o cargo.

Para los especialistas (jefes de enfermería)

Para el caso de los especialistas (jefes de enfermería), la evaluación del desempeño se realiza de forma anual, en el primer trimestre del año siguiente al año natural concluido, con cortes

cuatrimestrales por parte de los jefes inmediatos superiores para observar los avances en su desempeño. Este corte es interno, entregándosele una copia al evaluado y queda archivado el original por el evaluador. Para la evaluación anual y para los cortes cuatrimestrales se utilizará el modelo del anexo 6.

La conclusión de la evaluación del resultado del trabajo se expresa de la forma siguiente:

- Satisfactoria
- Regular
- No Satisfactoria
- Notoriamente negativa

La evaluación de desempeño, se realiza de manera individual tomándose en cuenta: los hechos y conductas en el período evaluado y que el trabajador tenga el 70% del tiempo realmente trabajado en el cargo que desempeña, estableciéndose el registro RH-04-01 Evaluación del desempeño anual (anexo 6).

Se tomarán los mismos puntos a evaluar que la de los trabajadores, utilizando el anexo 6 y se discutirá su resultado con el trabajador. Se tendrán en cuenta las reglas establecidas en este procedimiento.

El evaluado de estar inconforme, puede reclamar en un término de siete días hábiles, a partir de la notificación de la evaluación anual al jefe inmediato del evaluador, este decide lo que procede dentro de los 20 días hábiles posteriores, contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni judicial.

4.1.4 Indicadores para la evaluación del desempeño.

Nombre y Apellidos: _____ Fecha: _____

Cargo: _____

Indicadores	Aspectos a evaluar	Puntos Obtenidos
Capacitación		
<p>Cumplimiento de las acciones de capacitación. (0-15 puntos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No muestra interés por su superación, (0 puntos). • Realiza el trabajo, pero muestra dificultades sin superarlas (0-5 puntos). • Mantiene una actitud formal en el trabajo, sin señalamientos y muestra interés por la superación (0-4 puntos). • Realiza un trabajo en equipo con fluidez de comunicación colaborando con los demás trabajadores (0-3 puntos). • Presenta una sensibilización ante diferentes situaciones en el trabajo (0-3 puntos). 	
Aptitud Personal		
<p>Disciplina y Aptitud laboral (Responsabilidad, asistencia, puntualidad, aprovechamiento de la jornada laboral, medidas disciplinarias). (0-25 puntos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable y presenta conocimientos en el momento de la ejercer su profesión. (0-10 puntos). • Algunas llegadas tardes, salidas antes de hora y ausencias justificadas o medida disciplinaria no grave (0-5 puntos). • No tiene llegadas tardes ni ausencias ni salidas antes de hora y no presenta medidas disciplinarias (0-5 puntos). • Contribuye a la detección temprana de todos aquellos factores de riesgo que ponen en peligro la salud e integridad del paciente. (0-5 puntos). • Reiteradas llegadas tardes y ausencias injustificadas o medidas disciplinarias de carácter grave (0 puntos). 	

<p>Integridad en la participación en las actividades programadas dentro de la jornada de trabajo (0-15 puntos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en algunas de las actividades programadas dentro de la jornada de trabajo (0-5 puntos). • Participa en algunas de las actividades programadas dentro de la jornada de trabajo (0-10 puntos). • No participa en las actividades programadas dentro de la jornada de trabajo (0 puntos). 	
Operacionales		
<p>Cumplimiento de la tarea específica con eficiencia, calidad y productividad requerida. (0-25 puntos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene destrezas y habilidades a la hora de identificar, evaluar y solucionar situaciones. (0-5 puntos) • Presenta un conocimiento sobre los temas sociales, financieros, estratégicos, tecnológicos y ambientales vinculados con su trabajo. (0-5 puntos). • Realiza buenos trabajos, con pocos errores. Requiere poco tiempo para realizar el trabajo con un cumplimiento del 75 al 85 % de lo planificado. (0-5 puntos) • Realiza una atención de salud con calidad favoreciendo al paciente y su entorno familiar. (0-5 puntos). • Tiene capacidad de gestión y decisión ante situaciones de emergencia. (0-5 puntos). • Dificultades en la realización del trabajo, con errores y deficiente calidad en los mismos, así como la no entrega en tiempo (0 puntos). 	
<p>Cumplimiento de las Normas de Seguridad y Salud del Trabajo. Ahorro y cuidado de los medios, recursos y portadores energéticos. (0-15 puntos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infringe al menos una norma de seguridad y salud del trabajo e Incumple con alguna de las medidas de ahorro y cuidado de los medios establecidos (0-5 puntos). • Cumple con el ahorro de materiales, y los portadores energéticos, así como con las normas de seguridad y salud en el trabajo y el cuidado de los medios (0-10 puntos). <p>El no uso de los medios de protección individual y no cuidado de los medios y recursos (0 puntos).</p>	

Cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación anterior (0-5)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene los señalamientos de la evaluación anterior (0-5 puntos). 	
---	--	--

Elaborado por: Vivianna Mina

Resultado de la evaluación.

Destacado: 90 a 100 Cumplidor: 70 a 89 Deficiente (No Idóneo): menos 70

Recomendaciones:

Firma Evaluador: _____ Firma Evaluado _____

4.1.5 Plan de mejoramiento y adiestramiento de recursos humanos.

Ante los retos de cambio que enfrentan las organizaciones, la capacitación y el adiestramiento al personal es una de las áreas que requiere especial interés, ya que mediante ésta el personal adquiere los conocimientos que le permiten desempeñar eficientemente su trabajo, lograr desarrollo personal y profesional, motivación y satisfacción laboral que le permite el logro de las metas de la organización y la satisfacción de su personal. El adiestramiento es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas de las enfermeras/os, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, (González Sardiña, 2016).

Plantea este autor que la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral, por tal razón, la capacitación constituye factor importante para que el empleado brinde lo mejor de sí, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del personal.

Para las organizaciones, la capacitación del personal debe ser de gran importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la organización. En este tiempo de cambios y de competitividad, es importante

para las organizaciones propiciar el desarrollo del personal y contar con empleados que brinden servicios con responsabilidad y calidad.

Uno de los capitales más importantes que tiene la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, en el desarrollo de sus actividades es su personal y su objetivo fundamental es poder otorgar una atención de calidad y profesional a sus usuarios y pacientes. La razón fundamental de capacitar el personal permanente y transitorio que participa en la atención directa de pacientes, radica en el hecho de poder entregarles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio y así acrecentar sus competencias para poder enfrentar las exigencias cada vez más acotadas en la Atención Primaria de Salud.

A partir de las deficiencias y debilidades detectadas en la evaluación del personal de enfermería se realizará esta capacitación, se llevará a cabo mediante actividades de aprendizaje, lo que incluirá horas prácticas, así como también la parte teórica. Para la parte teórica, se hará uso del material de apoyo, talleres, diapositivas, videos. Dentro de las actividades para la ejecución de esta propuesta tenemos los temas que fueron elegidos a partir de las deficiencias detectadas, estará programado para 60 horas, en el año.

Para poder dar cumplimiento a este programa se tomarán las siguientes acciones:

- La actualización de estos cursos se ejecutará cada año.
- Se enviará un memo informando cobertura y periodicidad de las capacitaciones a cada supervisora de unidad, en el mes de enero del próximo año.
- Se diseñará el programa con capacitaciones pertinentes al servicio de enfermería y que permitan mejorar el desempeño de las funciones.

Duración del curso: Se realizará durante 8 meses, con un tiempo de 4 horas semanales para garantizar la participación de todo el personal sin afectación en la atención a los pacientes, en el horario de 8:00 a.m. a 12.00 a.m., los días sábados.

No. de participantes: 10 enfermeras /os cada semana de las cuatro del mes, un sábado participarán 14 para cumplir con todo el número del personal.

Descripción: El curso es básicamente una serie de pláticas y talleres en los cuales los participantes podrán conocer todos los conceptos referentes a los temas a desarrollar según las deficiencias detectadas.

PLAN DE CAPACITACIÓN

FECHA:20/01/2018

CODIGO: PC-PE-01

TEMAS	DIRIGIDO A	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
-Principios éticos del enfermero. Marco legal del trabajador de la salud. -Responsabilidad, disciplina, en la gestión integrada del proceso de enfermería.	Licenciados en enfermería, técnicos en enfermería,	Registro del taller												
-Comunicación asertiva, efectiva y persuasión. -Formas de comunicación y tipo de lenguaje, apropiado al nivel socio-cultural de la población a tratar. -Atención primaria al paciente y los familiares.														
-Promoción de Salud Comunitaria. -Debilidades y Fortalezas, del sistema de salud en el distrito de San Lorenzo	Licenciados en enfermería, técnicos en enfermería	Registro del taller												
-Seguridad y beneficios para la salud del paciente.														
-Autoestima y motivación laboral.														

Se hace necesario destacar que es importante desarrollar en el personal de enfermería la necesidad de aprendizaje y el interés por la capacitación e investigación del sector, por lo que se debe destacar la necesidad de formación de postgrado en otras entidades de nivel superior (especialidades y maestrías) para ofrecer un mejor servicio.

4.1.5.1 Gastos del plan de capacitación.

Se propone un breve análisis financiero, para lograr la factibilidad de la capacitación, mediante los recursos como equipos y materiales, junto con el salario de los capacitadores equivalente al 80% por medio financiamiento público y el 20% restante el aporte del refrigerio por especies. El estudio económico y financiero pretende cuantificar el monto de los recursos económicos que se necesitarán para la realización del plan de mejoramiento del personal de enfermería, así como determinar los costos totales en los que se incurrirán.

Tabla 5. Análisis de recursos materiales

Descripción	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Equipos y materiales			
Laptop Marca Samsung	\$ 950	1	\$ 950,00
• Proyector digital Marca Epson	\$ 700	1	\$ 700,00
• Copias	\$ 0.03	1500	\$ 15,00
• Impresiones	\$ 0.10	500	\$ 50,00
• Bolígrafos	\$ 0.25	150	\$ 37,50
• Bolígrafos	\$ 1.00	44	\$ 44,00
• Carpeta			
Coffe Break			
Sanduche	\$0.75	44	\$33.00
Jugo natural	\$0.50	44	\$22.00
Total			\$1796.50

Elaborado por: Vivianna Mina

Tabla 6. Costos totales de capacitación

Recursos Humanos	Horas	Valor por horas	Total a pagar
Capacitador 1	30	\$ 30.00	\$ 900.00
Capacitador 2	30	\$30.00	\$900.00
Total	60		\$1800.00

Elaborado por: Vivianna Mina

Tabla 7. Costo general para el plan de capacitación

Recursos	Total
Materiales	\$1796,50
Humanos	\$ 1800.00
Total	\$ 3596.50

Elaborado por: Vivianna Mina

4.1.6 Estrategias de gestión para personal de enfermería centro de salud San Lorenzo.

Se proponen en este capítulo, estrategias de gestión en el personal de enfermería del centro de salud San Lorenzo, las cuales se enfocan en los recursos humanos y financieros como elementos fundamentales a la hora de realizar las actividades de enfermería, las cuales se describen a continuación.

4.1.6.1 La gestión del cuidado del paciente y el entorno familiar.

- La alta dirección de enfermería, debe interactuar con el personal en cuanto a los valores, los modelos, los conocimientos y los objetivos de los cuidados del paciente.

- Mantener una comunicación efectiva con los demás miembros del equipo, los pacientes y familiares para que puedan comprender importancia de la disciplina y responsabilidad en el proceso de enfermería.
- Establecer medidas de control en el cuidado de los pacientes.
- Mantener una interacción continua con el paciente y los familiares mejorando la calidad del servicio de salud.

4.1.6.2 La Gestión de los recursos humanos.

- Formular programas de orientación y capacitación, que desarrollen un grado de interés del personal del centro de salud San Lorenzo en la atención primaria de salud.
- Se debe sensibilizar al personal, en el uso adecuado de los recursos para mantener una higiene en la manipulación de los materiales y pacientes.
- Establecer un plan de capacitación al personal de enfermería, con acciones que abarquen todas las funciones del enfermero.
- Es necesario como estrategia fundamental, exigir el uso de los medios de protección personal en las actividades de enfermería como medida de prevención de accidentes.

4.1.6.3 La Gestión de los recursos financieros.

Se propone como gestión de los recursos financieros lo siguiente:

- Definir políticas y orden de prioridades, para la distribución correcta de los recursos necesarios para las labores diarias de enfermería.
- Establecer responsabilidades a la hora de utilizar los recursos del centro de salud San Lorenzo, teniendo en cuenta mejoras en la eficiencia de los servicios.
- Identificar en la atención primaria de salud del centro, las actividades de enfermería que necesita recursos de prioridad.

- Todo el personal de enfermería, debe tener conocimiento de la financiación y la asignación de recursos.

En este capítulo, se describe de forma general varios puntos, los cuales integran la evaluación de las competencias laborales, a través de un procedimiento que incluye los indicadores del desempeño laboral del personal de enfermería, de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, enfatizando en las acciones de capacitación y gestión estratégica.

CONCLUSIONES

1. El distrito de San Lorenzo cuenta con una estructura organizativa, acorde a lo establecido en el Sistema Nacional de Salud, se han implementado los programas necesarios acorde a las necesidades de salud de la comunidad.
2. La metodológica de la investigación, permitió establecer el enfoque y el recorrido a seguir a partir de las normas y parámetros establecidos por la investigación científica.
3. El instrumento aplicado (guía de observación), permitió identificar las debilidades que presenta el personal de enfermería de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, con respecto a las competencias laborales y al desempeño.
4. Los resultados de los indicadores de las variables laborales, evidencian que el personal de enfermería de la Dirección Distrital 08D05 San Lorenzo-Salud, presenta una evaluación entre regular y mal, lo cual fundamenta la necesidad de evaluar el desempeño de dicho personal de forma mensual, trimestral y anual.
5. No se evidencia un cumplimiento de las variables laborales, siendo de gran importancia incluirlas desde el diseño del perfil del puesto, las competencias laborales y las evaluaciones del desempeño del trabajador de enfermería.

RECOMENDACIONES

1. Facilitar los resultados de la investigación para que sean tomadas en cuenta por la Dirección Distrital de Salud 08D05 en San Lorenzo, para futuras evaluaciones en el personal de enfermería, tomando en consideración las variables y cada uno de los indicadores diseñados para la evaluación del desempeño con enfoque en competencias del trabajador.
2. Implementar el procedimiento de evaluación del desempeño con enfoque en las Competencias Laborales de **CÓDIGO: PE-RH-PE-01**. diseñado en la propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villalba, R., Boltà Fisa, M., Gahete Santiago, A., & Saz Roy, M. (2009). *La comunicación en enfermería: el canal hacia la satisfacción profesional. Estudio comparativo entre dos hospitales*. Tesis de maestría, escuela universitaria de enfermería santa madrona, Enfermería, Barcelona. Recuperado el 25 de agosto de 2017, de <http://www.educaweb.com/centro/escuela-universitaria-enfermeria-santa-madrona-ub-barcelona>
- Aramendi, (12 de mayo de 2012). *Evaluar competencias en la educación obligatoria*. Obtenido de <http://www.cipes.org/articulos/0714%20-%20Evaluar.pdf>
- Arellano, D., Zamundio, E., Lepore, W., & Blanco, F. (2013). *Sistema de Evaluaciones del desempeño para organizaciones públicas*. Mexico DF, Mexico : CIDE. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=op9QBAAAQBAJ&pg=PT57&lpg=PT57&dq=en+muchas+organizaciones+existen+dos+sistemas+de+evaluaci%C3%B3n+el+formal+y+el+informal&source=bl&ots=CG7qnf457e&sig=NxMfGCcqrqZ3j4t5WWJuvgnQpgA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPorv1wfXTAhWD6yY>
- Argudin, (2015). *Estudios de competencias laborales en Plantas textiles* (Vol. 2). Mexico, Mexico: Alcantaras. Recuperado el 28 de noviembre de 2017
- Asti Vera, A. (2015). *Metodología de la investigación*. ATHENAICA EDICIONES Universitarias. Recuperado el 23 de octubre de 2017
- Ballesteros, F. (2012). *Métodos de investigación en educación especial* (Vol. 2). Madrid, España: Gente Nueva . Recuperado el 23 de noviembre de 2017
- Benguría Puebla, S., Martín Alarcón, B., Valdés López, M. V., Pastellides, P., & Gómez Colmenarejo, L. (2012). Murillo. Recuperado el 28 de noviembre de 2017, de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Mendoza. Recuperado el 18 de noviembre de 2016

- Cabero, & Llorente. (14 de febrero de 2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Nebrija*. Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf
- Cervantes, H. D. (s/n de s/n de 2012). *web.archive.org*. Recuperado el 12 de junio de 2017, de [web.archive.org:
https://web.archive.org/web/20120826001224/http://www.tusanlorenzo.com/566230_Inicio.html](https://web.archive.org/web/20120826001224/http://www.tusanlorenzo.com/566230_Inicio.html)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles, EEUU: Mac Graw Hill. Recuperado el 12 de noviembre de 2016
- Chiavacci, M. (2012). *Evaluación de Desempeño*. Asturias .
- Enrique, C. A. (2010). *Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación interna empresarial*. Tesis, Quito. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/>
- Escobar Pérez, & Cuervo Martinez . (2008). *Evaluacion por expertos* (Vol. 3). Cataluña: Variantes. Recuperado el 23 de noviembre de 2017
- Federación Ecuatoriana de Enfermería . (2011). *Ley de ejercicio profesional de las enfermeras y enfermeros del Ecuador*. Quito: Natalynurse. Recuperado el 18 de junio de 2017, de <http://natalynurse.blogspot.com/2011/01/ley-de-ejercicio-profesional-de-las.html>
- Gertrudes, E. Q., Hidalgo Jara, L., & Carhuapoma Acosta, M. (2011). *Competencias Laborales Genéricas en el sector de Salud*. Ministerio de Salud, Dirección General de Gestión del Desarrollo de los Recursos Humanos, Lima, Perú. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <http://www.minsa.gob.pe/>
- Guerrero, V., López , A., Mavisoy , S., & Rodríguez , K. (2010). *Desempeño del profesional de Enfermería en el área asistencial en una Institución de Salud de la Ciudad de Pasto – Nariño*. Pasto. Recuperado el 28 de noviembre de 2017, de <http://www.umariana.edu.co/ojs.itorial/index.php/unimar/article/viewFile/191>.

- González Sardiñas, E (2016) Competencias del personal de enfermería un reto del siglo XXI. Santander, T 3 vol, 12 Recuperado el 12 de diciembre de 2017
- Hart I. Preface. In: Hart I, Harden RM. (1987). Further Developments in Assessing Clinical. Montreal. 15-16.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6 ed.). Bogotá, Colombia . Recuperado el 23 de noviembre de 2017
- Hernandez Sampieri, R. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 23 de octubre de 2017
- INEC-Censo. (2001). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Quito. Recuperado el 24 de Septiembre de 2017, de <https://www.google.com.ec/search?q=INEC-censo&oq=INEC-censo&aqs>
- Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. (M. GrawHill., Ed.)
- J. van-der, C. Q., & Quiles Sebastián, M. J. (2009). Técnicas e Indicadores en el personal de Enfermería. (G. Valenciana, Ed.) *Agencia Valenciana de Salud, 1ra edicion*(ISBN 94-482-4228-9), 19. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de <http://www.gva.es/va/inicio/presentacion>
- Lagunes, R., & Hernández, M. (septiembre de 2012). Escala de evaluación de la conducta ética del personal de enfermería en el cuidado de los pacientes. *Aquichan*, 12(3). Recuperado el mayo de 2017
- Leonard, M. (Mayo de 1996). Competencia Laboral y Mercados de Trabajo Una relacion de Contingencia. *Harvard Business Review*, 16. Recuperado el 04 de Diciembre de 2017, de <http://www.leonardmertens.com>
- López, J., Barahona , N., Estrada , M., Favela, M., & Cuen, F. (2014). Evaluación de competencias del profesional de enfermería que labora en hospitales públicos y privados. *Revista electrónica Enfermería actual*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <file:///C:/Users/ABEL/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeCompetenciasDelProfesionalDeEnfermeria-4895857.pdf>

- López, J.A., Barahona, N.A., Estrada, M., Favela, . (2014). Evaluación de competencias del profesional de enfermería que labora en hospitales públicos y privados. *Enfermería Actual*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15517/revenf.v0i27.16057>
- Matilde, Z. G. (2004). *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las Competencias*. Tesis, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Psicología, Medellín. Recuperado el 25 de Agosto de 2017, de <file:///D:/TRABAJO/TESIS/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- Mejía Chan, Y. M. (2012). *“Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Ministerio de Salud Pública, (2016). *Manual del Modelo de Atención Integral de Salud - MAIS*. Quito: MSP. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf
- MSP, (2016). *Lineamientos Operativos para la Implementación del MAIS y RPIS*. Quito. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Modelo-de-Atencio%CC%81n-Integral-de-Saludu-MAIS.pdf>
- Ministerio de Salud Pública(MSP). (2013). *Planificación, gestión, coordinación y control de la salud pública*. Quito: Ministerio de Salud Pública. Recuperado el 14 de junio de 2017, de <http://www.salud.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Miriam, C. A. (Noviembre de 2014). Evaluación de desempeño por competencias. *INVENIO*, 12. Recuperado el 24 de Octubre de 2017
- Mischell, M. C. (2012). *“Evaluación del Desempeño con enfoque en las Competencias Laborales* . Tesis, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

MSP. (2012). *MAIS, FCI*.

Katz, F., & Snow, R. (1981). *Evaluación del Rendimiento de los Trabajadores de la Salud. Ginebra*. OMS. Ginebra: Cuaderno de Salud Pública N° 7. Recuperado el 23 de noviembre de 2017

Omayda, U. L., Torres Esperón, J., Otero Ceballos, M., & Martínez Trujillo, N. (2010). Competencias laborales del profesional de enfermería en el servicio de neonatología. *Pueblo y Educación*, 4(358), 12. Recuperado el 5 de abril de 2017, de http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_4_08/ems06408.htm

Pública, M. d. (2016). *Planificación Estratégica*. Quito. Recuperado el 12 de Noviembre de 2017, de <http://www.salud.gob.ec/el-ministerio/>

Ramón, S. P., Díaz Hernández, L., & Pérez Hoz, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educación Médica Superior*, 26(4), 10. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view>

Robles Garrote, P., & Rojas, M. D. C. . (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Nebrija*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf

Salas Perea, R. S., & Díaz Hernandez, L. (octubre.-diciembre de 2012). *Educación Médica Superior*, 26(4). Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400013

Salas Perea, (2003). La identificación de necesidades de aprendizaje en salud. *Educación Médica Superior*, 17(1), 25-38. Recuperado el 26 de octubre de 2017

Sánchez, & Calderon, V. (Junio de 2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica Pensamiento y Gestión*(32). Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3SqvifmAC10J:rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

Sampieri, (2014). *Metodología de la Investigación*. Montreal . Recuperado el 23 de noviembre de 2017

Zapata, M. (2010). Evaluación de competencias en entornos virtuales de aprendizaje y docencia universitaria. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 2 - 34. Recuperado el 15 de abril de 2017, de https://www.um.es/ead/reddusc/1/eval_compet.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del Evaluado: _____ Sexo: _____

Nivel de Escolaridad: _____ Edad: _____

Fecha de observación: _____

Nombre del Evaluador: _____

Título de la Tarea: _____

Listado de Ítems	Calificación			Observaciones
	B	R	M	
Cuida la salud del individuo en forma personalizada, integral y continua, tomando en cuenta sus necesidades y respetando sus valores, costumbres y creencias.				
Cumple los principios de asepsia, antisepsia y normas de bioseguridad, según los contextos de desempeño.				
Cumple los principios éticos del personal de enfermería.				
Recepciona y registra en la historia clínica toda la información disponible de los problemas identificados en los pacientes.				
Garantiza las condiciones óptimas para la recepción y traslado del paciente.				
Valora la información recogida y evalúa las respuestas de los pacientes.				
Prepara a los pacientes para las investigaciones clínicas de laboratorio en caso de ser necesario.				
Cumple con lo asignado por el médico en cuanto a la ejecución y preparación en la administración de fármacos por diferentes vías.				
Identifica cualquier tipo de alteración, intoxicación o reacción en el paciente.				
Desarrolla destrezas y habilidades en acciones de enfermería en situaciones de emergencias y catástrofes.				
Se comunica con acompañantes y familiares del paciente.				

Elaborado por: Vivianna Mina

Anexo 2. Ficha de perfil de puesto de enfermero

ENFERMERO		FICHA DE PERFIL
Versión:		
Fecha:		
PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO		
ACTIVIDAD A REALIZAR		
1		
2		
3		
PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS		
CARGO		
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN		
EDUCACIÓN		
FORMACIÓN		
EXPERIENCIA		
HABILIDADES REQUERIDAS (GENERALES, ESPECIFICAS)		
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL	

Elaborado por: Vivianna Mina

Anexo 3. Indicador de medición "Comunicación"

Tabla 8. Indicador de medición "Comunicación"

Comunicación	Bien		Regular		Mal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Aptitud verbal	5	11,33	31	70,45	8	18,18
Sensibilización del personal	2	4,55	29	65,91	13	29,55

Fuente: Guía de observación aplicada, noviembre 2017
Elaborado por: Vivianna Mina

Anexo 4. Indicador de medición "Actitud del personal"

Tabla 9. Indicador de medición "Actitud del personal"

Actitud Personal	Bien		Regular		Mal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad de Decisión	6	13,64	31	70,45	8	18,18
Responsabilidad	2	4,55	29	65,91	13	29,55
Integridad	7	15,90	35	79,55	3	6,82
Capacidad de Análisis	5	11,33	31	70,45	8	18,18

Fuente: Guía de observación aplicada, noviembre 2017
 Elaborado por: Vivianna Mina

Anexo 5. Indicador de medición "Operacionales"

Tabla 10. Indicador de medición "Operacionales"

Operacionales	Bien		Regular		Mal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades de Control	12	27,27	30	68,18	2	4,55
Capacidad de Gestión	1	2,27	37	84,09	6	13,64
Pensamiento Estratégico	3	6,82	35	79,55	6	13,64
Capacidad de Decisión	9	20,45	29	65,91	6	13,64

Fuente: Guía de observación aplicada, noviembre 2017

Elaborado por: Vivianna Mina

Anexo 6. Modelo RH -04-01 Código: PE-RH-PE-01

RH-04-01

	Plan de Evaluaciones	Código: RH-04-01
		Área:
		Página:

Período a evaluar: _____

No.	Nombre y apellidos	Área de trabajo	Resultado evaluación anterior	Se evalúa este año		Evaluación otorgada
				Si	No	

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

Elaborado por: Vivianna Mina

Anexo 7. Marco Legal

Dentro del Marco legal y basado en la estructura de legislación que establece el país del Ecuador se debe mencionar como normativa obligatoria y primordial la Constitución del Ecuador.

Art. 226-, determina las facultades que tienen las Instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos para ejercer las competencias y facultades que la Constitución les atribuye y el deber de, coordinar las acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución;

En la ley 57 del Ejercicio profesional de las enfermeras y enfermeros del Ecuador se establecen un grupo de artículos que dejan sentado las bases legales para el ejercicio de esta profesión, como son:

Art. 6.- Para ejercer la profesión de enfermería, deberán poseer título profesional, pertenecer a su respectivo colegio profesional.

El ejercicio de la profesión de enfermería en el Ecuador, asegurará una atención de calidad científica, técnica y ética; que deberá ejecutarse con los criterios y normas de educación que establezca la Asociación Ecuatoriana de Facultades y Escuelas de Enfermería (ASEDEFE) y las escuelas de enfermería universitarias y las políticas, dirección, lineamientos y normas del Ministerio de Salud Pública y de la Federación de Enfermeras y Enfermeros.

Art. 7.- Son competencias y deberes de las enfermeras y enfermeros

- a) Ejercer funciones asistenciales, administrativas, de investigación
- b) Participar en la formulación e implementación de las políticas de salud y enfermería.
- c) Dirigir los departamentos y servicios de enfermería a nivel nacional, regional, provincial y local.

- d) Dirigir las facultades y escuelas de enfermería y ejercer la docencia en las mismas, conforme a la ley y el respectivo reglamento, a fin de formar los recursos humanos necesarios.
- e) Dar atención dentro de su competencia profesional a toda la población sin discrimen alguno.
- f) Realizar o participar en investigaciones que propendan al desarrollo profesional o que coadyuven en la solución de problemas prioritarios de salud.
- g) Dar educación para la salud al paciente, la familia y la comunidad.

Art. 13.- Son obligaciones de las enfermeras y enfermeros amparados por la presente Ley, las siguientes:

- a) Ejercer su profesión aplicando los principios éticos, morales y de respeto a los derechos humanos del paciente.
- b) Brindar cuidado directo de enfermería a los pacientes y usuarios, garantizando una atención personalizada y de calidad.
- c) Cumplir puntualmente las jornadas de trabajo establecidas de la siguiente manera: Seis horas de trabajo diurno, doce horas de trabajo nocturno cada dos noches y dos días de descanso semanal.
- d) Dar estricto cumplimiento a las prescripciones y tratamientos indicados por el médico. (Federación Ecuatoriana de Enfermería , 2011)
- e) Las enfermeras y enfermeros están obligados a prestar sus servicios de manera extraordinaria en casos de catástrofes, emergencias, guerras y otras situaciones de gravedad que afecten al país; y las demás que les asigne esta Ley y su Reglamento.

Oficio No. SENPLADES–SGD E-2011-0059 de fecha 03 de marzo de 2011, el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo, emite el dictamen favorable a las Matrices de Competencias y Modelos de Gestión del Ministerio de Salud Pública y sus Entidades Adscritas,

a fin de que ésta Cartera de Estado continúe con la implementación de las reformas planteadas para el Ministerio.

Fuente: Constitución República del Ecuador, Federación Ecuatoriana de Enfermería, 2011