



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° EN UNA INSTITUCIÓN  
GUBERNAMENTAL**

**INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A**

**SILVIA MICHEL RAMÍREZ CARRIOLA**

**DIRECTORA DEL IPSS**

**MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA**

**REVISOR DEL IPSS**

**LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



**CIUDAD DE MÉXICO**

**FEBRERO, 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIAS

En memoria de **mi padre** Alberto Ramírez (†), a pesar de nuestra distancia física, sé que estás conmigo en todo momento y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

**A mi madre:** Georgina, por ser el pilar más importante y por brindarme siempre su cariño, esfuerzo, tiempo, dedicación, y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias.

**A mis hermanos:** Paulina y Jorge, que con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que soy y de lo que les puedo enseñar. Ojala algún día yo me convierta en su fuerza y apoyo para que puedan seguir avanzando en su camino.

**A mis abuelos:** Ernestina, Juan y Silvia, por todo el amor, apoyo incondicional y por acompañarme siempre en la realización de mis metas.

De igual forma, agradezco **a mi directora del IPSS:** Mtra. Isaura López Segura, que gracias a su tiempo, consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo.

**Y a la Facultad de Psicología,** por darme la oportunidad de formarme profesionalmente en esta gran institución que es la UNAM.

## ÍNDICE

---

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO SOCIAL</b>	
Datos generales del programa de servicio social.....	6
Objetivos.....	6
Contexto de la institución y del programa donde se realizó el servicio social.....	7
Misión, visión y filosofía.....	8
Descripción de las actividades realizadas en el servicio social.....	11
Objetivo del informe del servicio social.....	12
<b>SOPORTE TEÓRICO METODOLÓGICO</b>	
<b>CAPÍTULO 1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
1.1 Antecedentes.....	14
1.2 Definición de evaluación de desempeño.....	16
1.3 Objetivos de la evaluación de desempeño.....	19
1.4 Métodos de evaluación de desempeño.....	22
1.5 Beneficios de la evaluación de desempeño.....	27
<b>CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MODELO 360°</b>	
2.1 Definición de la evaluación 360°.....	31
2.2 Proceso de evaluación 360°.....	33
2.3 Criterios a evaluar.....	40
2.4 Ventajas y desventajas de la evaluación 360°.....	41
<b>CAPÍTULO 3. COMPETENCIAS LABORALES</b>	
3.1 Definición de competencias laborales.....	45
3.2 Clasificación de competencias.....	47
3.3 Evaluación de desempeño por competencias.....	50

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MODELO 360°	
4.1 Justificación.....	53
4.2 Organigrama de la institución.....	56
4.3 Perfiles de los puestos por competencia.....	57
4.4 Procedimiento.....	61
4.4.1 Aplicación.....	63
4.4.2 Evaluación.....	64
<b>RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## RESUMEN

---

El presente informe es una propuesta para la evaluación de desempeño de los trabajadores del Hospital Central Norte (PEMEX) que busca, desde el modelo de evaluación de desempeño 360°, la alineación del nivel organizacional hasta el individual. Es una propuesta planteada para demostrar que es de suma importancia realizar evaluaciones ya que permiten la mejora continua del personal y a su vez de la institución. A lo largo del informe se presentan las características generales de la institución como son: misión, visión, contexto, actividades, etc. Por otro lado se desarrolla el soporte teórico que sustenta la elaboración de dicha propuesta y por ultimo algunas recomendaciones que pueden encaminar a cumplir el objetivo de la propuesta.

**Palabras clave:** evaluación, desempeño y competencia.

## INTRODUCCIÓN

---

En la actualidad, la evaluación ha tenido un gran impacto sobre las decisiones en las organizaciones, y a consecuencia de eso, se han obtenido beneficios a corto, mediano y largo plazo. La evaluación de desempeño es un tema fundamental en la vida personal y profesional ya que nos permite conocer las áreas de oportunidad o, de igual manera, reforzar las capacidades o competencias que ya se tienen.

La tarea de evaluar el desempeño se encuentra como un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Dicha evaluación constituye una función esencial que, de una u otra manera, se presenta en toda organización. Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones que pueden influir en el futuro de la organización, por ejemplo, si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas, como son capacitaciones o retroalimentación.

El Hospital Central Norte, en la actualidad, cuenta con un modelo de evaluación de desempeño basado en las capacidades, es decir, en los conocimientos que cada empleado posee para cubrir el puesto. Para ello, la encargada de la coordinación de Recursos Humanos es la que evalúa a los trabajadores de cada jefatura; la evaluación se ejecuta en dos términos, en observar la conducta, y los resultados que presenta cada trabajador. Por lo que se propone realizar una evaluación con el modelo 360°, donde la finalidad es que participe todo aquel personal que tenga contacto con el puesto y también poder contemplar a los clientes. Este informe muestra la importancia de la evaluación basada en el modelo 360°, como condición necesaria para garantizar el logro de los objetivos de cada uno de los puestos y en consecuencia, contribuye al crecimiento de la institución.

El desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño es una gran herramienta para la organización, y sobre todo para el área de Recursos Humanos, ya que esta dependencia debe ser la encargada de realizar la evaluación de todos los colaboradores con los que cuenta la institución y de brindar un seguimiento a los colaboradores que se logren identificar con áreas de oportunidad.

A continuación se presenta la estructura de este informe:

En el **primer capítulo** se aborda el tema de la evaluación de desempeño, sus objetivos principales y su transcendencia en el campo de la psicología laboral. Asimismo, se revisan algunos métodos de evaluación de desempeño utilizados comúnmente y los beneficios que traen consigo.

El **segundo capítulo** desarrolla el tema de evaluación de desempeño por el modelo 360°, con la finalidad de comprender la relación entre la evaluación y el modelo 360°. Se define el modelo y se hace hincapié en el proceso de evaluación de dicho modelo. Se abordan también los criterios a evaluar y las ventajas y desventajas de la misma dentro del ámbito laboral.

En el **tercer capítulo** se presenta el tema de competencias para entender el vínculo que hay entre el tema de evaluación de desempeño y el modelo 360°. Se presenta la definición, clasificación, posibles aplicaciones y la evaluación de desempeño por competencias.

En el **cuarto y último capítulo** se presenta la propuesta de este informe, el instrumento a utilizar, los participantes a quien va dirigida, el procedimiento implicado para el mismo, su forma de aplicación y de evaluación.

Por otro lado en las **recomendaciones y/o sugerencias** se presentan algunos puntos importantes a considerar para lograr con éxito la aplicación de la propuesta y de igual manera algunas limitantes.



## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO SOCIAL**

---

### **Datos generales del programa de servicio social**

Institución: Hospital Central Norte, PEMEX

Dependencia: Dirección Corporativa de Administración y Servicios.

Programa de Servicio Social: 2017-106/2-288 Proser-Recursos Humanos

Área de especialización del programa: Recursos Humanos

El servicio social se presentó en el Hospital Central Norte, PEMEX, en el cual se proporciona atención médica integral y administrativa a los colaboradores que conforman la institución PEMEX. Se encuentra ubicado en la delegación Azcapotzalco con dirección en Campo Matillas No. 52. Col. San Antonio. C.P. 02720. Ciudad de México. El periodo en que se realizó el servicio social fue de seis meses iniciando el 22 de febrero y concluyendo el 22 de agosto del año 2017. Cubriendo 480 horas de asistencia.

Por otro lado, el programa Proser-Recursos Humanos está integrado por actividades temporales y obligatorias que contribuyen a la capacitación profesional de los prestadores de servicio, pues permite llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, tomar conciencia de la problemática nacional y extender a la sociedad los beneficios de la ciencia, la técnica y la cultura. Dicho programa tiene como objetivo el contribuir en la formación académica y capacitación profesional de los estudiantes, desarrollando una conciencia de solidaridad y compromiso con la sociedad a la que pertenece.

### **Objetivos**

El Hospital Central Norte establece como objetivo general:

Mantener una adecuada administración y control de las diferentes jefaturas de servicio, para una correcta toma de decisiones en los aspectos médico administrativos del Hospital, garantizando a nuestros clientes y usuarios, la plena satisfacción y apoyo para una atención médica integral de la más alta calidad.

Como objetivo específico:

Mejorar la calidad de vida de los trabajadores, jubilados y derechohabientes de

Petróleos Mexicanos para lograr el desarrollo de sus capacidades y potencialidades, a través de:

- Una atención preventiva con enfoque integral y corresponsable.
- Una eficaz seguridad industrial, salud ocupacional y protección ambiental orientada a los planes de negocios de los Organismos Subsidiarios y sus Filiales.
- Una asistencia médica de excelencia.

### **Contexto de la institución y del programa donde se realizó el servicio social**

El servicio social se realizó en la institución que lleva por nombre Hospital Central Norte PEMEX, se fundó el 24 de febrero de 1967 con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, jubilados y derechohabientes de Petróleos Mexicanos. El Hospital Central Norte es una institución que se encarga de brindar servicio médico y, a la par, un servicio administrativo para todo aquel colaborador de Petróleos Mexicanos que lo requiera. Siendo así una de sus prioridades que el cliente obtenga la mayor satisfacción con los servicios recibidos con base en la accesibilidad, eficiencia y calidad con que estos se presten y, de igual manera, se pueda prestar a la superación del personal de la Institución.

Es una institución que promueve y mantiene una actitud de respeto, por lo que protege los derechos laborales de los trabajadores, los asesora con claridad, promueve la cultura de prevención de conflictos y brinda desarrollo a nivel personal y laboral.

De acuerdo al contexto, en específico el programa “ Proser-Recursos Humanos” del Hospital Central Norte, PEMEX , donde se desarrollan las actividades del servicio social, el prestador de servicio solo tiene trato directo con la Licenciada encargada de la Coordinación de Administración de personal, por lo que las actividades a realizar son: brindar atención a los candidatos que van a solicitar trabajo como personal de confianza, apoyo en entrevistas, elaboración de oficios, apoyo en la aplicación de pruebas psicométricas, apoyo en la evaluación Ley sox (evaluación interna de los procesos administrativos) y apoyo en archivo.

Como ya se mencionó, la institución brinda servicio médico y trámites administrativos a los colaboradores de PEMEX. Dentro del servicio administrativo la población se define en:

candidatos a postulación en vacantes de categoría confianza, que se encuentran en un rango de edad de 31 a 45 años, de los cuales recurren un 65% hombres y un 35% mujeres. En cuanto a escolaridad, el 85% de los candidatos cuentan con una maestría (requisito deseable para la institución). A lo que se refiere al ámbito laboral, cuentan con poca experiencia.

En cuanto al proceso de jubilación, se recibe al colaborador con su documento origen siendo este su solicitud de jubilación, en este proceso la población abunda en un rango de edad de 63 años a 78 años de edad y con un periodo de antigüedad de 28 a 35 años.

Finalmente, los procesos o solicitudes administrativas de los colaboradores activos se presentan con un rango de edad bastante amplio de 18 a 60 años de edad. Por mencionar algunas solicitudes: Vacaciones, Nómina, Boleta de gasolina, facturas, capacitaciones, cursos, etc.

Indudablemente es una institución que beneficia a sus colaboradores; por lo tanto, debe tener una estructura y proceso administrativo digno de cumplirse y que los trabajadores obtengan un desempeño óptimo para sí mismos y para la institución.

### **Misión, visión y filosofía.**

El manual Anual de Organización de la Subdirección de Servicios de Salud y Unidades Operativas de PEMEX 2018 establece los siguientes cometidos (Velázquez, 2018):

#### **Misión:**

Proporcionar servicios integrales de salud con enfoque preventivo, mediante una cultura de corresponsabilidad con los trabajadores, jubilados y derechohabientes de Petróleos Mexicanos, que considere a la persona en el trabajo, en la familia, en la comunidad y en el medio ambiente, para contribuir a mejorar su calidad de vida y coadyuvar en la rentabilidad de la empresa (Velázquez, 2018, 10).

## Visión:

Ser una empresa de servicios integrales de salud de clase mundial, que incursione en nuevos mercados e incorpore la tecnología de vanguardia al modelo de atención a la salud basado en la predicción, para contribuir a una vida plena, individual y colectiva (Velázquez, 2018. Pág. 11).

## Filosofía

La filosofía de la organización se sustenta en la existencia de un Código de Ética conformado por principios y valores que guían el comportamiento del equipo de salud, como pautas de conducta a seguir de acuerdo a la moral que establece el compromiso para cumplirlo, lo que constituye a su vez la base para el crecimiento personal, social y profesional (Velázquez, 2018, 12).

## Bien común

Asumir un compromiso irrenunciable con el bien común, entendiendo que el servicio público es patrimonio de todos los mexicanos, que sólo se justifica y legitima cuando se procura ese bien común, por encima de los intereses particulares.

## Integridad

Ceñir la conducta pública y privada, de modo tal que las acciones y las palabras sean honestas y dignas de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y verdad.

## Honradez

Nunca usar el cargo público para ganancia personal, ni aceptar prestación o compensación de ninguna persona u organización que pueda llevar a actuar con falta de ética en las responsabilidades y obligaciones.

## Imparcialidad

Actuar siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.

## Justicia

Ceñir los actos a la estricta observancia de la ley, impulsando una cultura de procuración efectiva de justicia y de respeto al estado de derecho.

## Transparencia

Garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de particulares, establecidos por la ley, así como el uso y aplicación transparente de los recursos públicos, fomentando su manejo responsable y eliminando su indebida discrecionalidad.

## Entorno cultural y ecológico

Adoptar una clara voluntad de comprensión, respeto y defensa por la preservación del entorno cultural y ecológico de nuestro país.

## Generosidad

Actuar con generosidad especial, sensibilidad y solidaridad, particularmente frente a la población infantil, de la tercera edad y las personas con discapacidad y en especial con todas aquellas personas que menos tienen.

## Igualdad

Hacer regla invariable de los actos y decisiones el procurar igualdad de oportunidades para todos los mexicanos, sin distingo de sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

## Respeto

Respetar sin excepción alguna, la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos los mexicanos.

## Liderazgo

Promover y apoyar los compromisos anteriores con el ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada y generosa.

## **Descripción de las actividades realizadas en el servicio social**

- Apoyo en entrevista

Algunas entrevistas eran previamente planeadas, al acordar una fecha con el candidato a ingresar, y en otras ocasiones eran repentinas; a veces se tenían máximo 17 al mes o solo 8 al mes. Al candidato se le indica donde se llevará a cabo la aplicación de la misma ya, sea en la oficina de la Coordinadora o en el cubículo de enseñanza. El proceso comienza al tomar datos generales y establecer a su vez el rapport; posteriormente se siguen los pasos del formato establecido por el área de Recursos Humanos del Corporativo PEMEX. Y conforme avanza la entrevista, llegan a surgir nuevas preguntas derivadas de las respuestas dadas, esto con el fin de asegurar que la información brindada sea coherente y sólida. Posterior a ello se cotejan los documentos originales con las copias que se quedan en el expediente.

- Bolsa de trabajo

Existe una carpeta denominada “Bolsa de trabajo”, en donde se encuentran expedientes de candidatos a diferentes solicitudes de puesto, en un mes se presentaban de 8 a 15 solicitantes y aceptaban como máximo 4 expedientes. Estos se tienen como reserva para una posible vacante que sea acorde a su perfil o que se presente como un remplazo en un periodo de tiempo. En dicha carpeta se realizan dos actividades, la primera es mantener actualizados y en orden alfabético los expedientes, para ello se tiene que revisar expediente por expediente; en cuanto a la segunda actividad, consiste en integrar un nuevo solicitante, esto inicia cuando el candidato acude con la documentación requerida, se reciben documentos originales y una copia de cada uno para cotejar y validar los documentos. Posterior a ello, si la documentación está completa, se realiza expediente con las copias y se le indica que tendrá que realizar una prueba psicométrica en línea. Si el candidato cumple con los resultados requeridos, se aprueba su expediente y queda en espera de vacante.

- Elaboración de oficios

Esta actividad se lleva a cabo partiendo de lo que se esté solicitando. Una vez que se tiene clara la solicitud se busca el formato adecuado y se redacta con los lineamientos establecidos cuidando los datos de la persona solicitante. Posterior a ello se entrega para revisión y firma de la Coordinadora de Recursos Humanos.

- Apoyo en archivo

La actividad a realizar se enfoca en los expedientes del personal jubilado, se revisa cada uno de los expedientes verificando que cuenta con la documentación completa. Si no es el caso, se prosigue a realizar o solicitar el documento faltante; en el caso de los expedientes completos, se acomodan adecuadamente en el año que corresponda.

- Apoyo en la aplicación de pruebas psicométricas

Una vez que se presenta el candidato con previa cita, ya se tiene listo el lugar en que se le realizará la aplicación, la prueba se presenta en línea por lo tanto se le brinda un espacio tranquilo y despejado en el aula de enseñanza, se coloca frente al monitor y se le indica que cuenta con dos horas para la aplicación, no puede interrumpir así que se le pide apagar su teléfono celular y, si lo necesita, ir al sanitario. Posterior a ello, se le brindan las instrucciones de la prueba y se da inicio. Al concluir, se imprime código para firmar de la Coordinadora y finalmente se guarda en el expediente correspondiente.

- Apoyo en la evaluación Ley Sox

Este proceso se lleva a cabo cada seis meses, y consiste en la descripción detallada de todas las actividades que se realizan en el departamento de Recursos Humanos. La actividad a realizar por el prestador es brindar una descripción específica del proceso y un antecedente adjunto (formato) que respalde que el proceso se está llevando a cabo como se debe. Cada proceso descrito se tiene que presentar con 10 casos diferentes.

### **Objetivo del informe del servicio social**

El presente informe profesional del servicio social se centra en diseñar una propuesta de evaluación de desempeño por el modelo 360° aplicable a los colaboradores del Hospital Central Norte, PEMEX. Con la finalidad de obtener indicadores de aquellos trabajadores que no cumplen con las actividades pertenecientes a su puesto, facilitar la selección del personal que requiera capacitación, fortalecer los conocimientos en las áreas que presenten debilidades, y dar cuenta de la importancia de realizar una evaluación de desempeño para poder establecer estrategias de mejora continua.

# **CAPÍTULO 1**

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

---



## **1.1 Antecedentes**

Lo que hoy en día se conoce sobre el tema de evaluación, es información que ya viene de tiempo atrás; a lo largo del tiempo se han ido adoptando diversos sistemas para evaluar a los empleados. Se puede afirmar que, desde el primer momento que un hombre dio empleo a otro, el trabajo empezó a ser evaluado. En el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación de desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas. De hecho, Fuchs (1997) sostiene que el uso de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas. También hace mención sobre las primeras evaluaciones en las empresas, las cuales surgieron en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial, especialmente dirigidas a puestos operativos y, en cuanto a los puestos ejecutivos, se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial (citado en Oyarzún y Méndez, 2001).

En 1842 Estados Unidos fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, pues el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacía obligatoria la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dichos programas de evaluación de desempeño comenzaron a emplearse en todas las entidades públicas y empresas privadas (Castro, 2007).

Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica de desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo” (p. 252).

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen como “el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo. La evaluación de desempeño generalmente se elabora a

partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de información.”

Finalmente, Chiavenato (2000) señala que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y actitudes como colaboración, habilidad para relacionarse con los demás, etc. no consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico que se aplica hoy en día consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal método se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento (Castro, 2007).

Para países como México, poco acostumbrados a las evaluaciones, debería ser una prioridad ya que permite monitorear los avances, problemas y desafíos que se llegan a presentar en una organización. No obstante, es a inicios del año 2000 cuando inicia la discusión institucional acerca de la importancia de incluir procesos de evaluación de políticas con la finalidad de promover una evaluación óptima en el ámbito laboral (Ramos y Villalobos, 2011).

Por otro lado, el tema de la evaluación de desempeño no ha sido prioritario. Una de las razones de este desinterés gubernamental se atribuye a que los municipios mexicanos no han reformulado sus procesos de toma de decisiones con base en nuevos enfoques de gestión que les permitan fortalecer su desempeño y generar mayor impacto en sus políticas en un marco de escasez de recursos. Para ello, México ya está tomando cartas en el asunto, de tal manera que el gobierno federal implementó el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) el cual es un modelo de gestión que establece las directrices para que el gobierno federal evalúe sus programas, políticas y el desempeño de las instituciones (Villalobos, 2013).

Por lo tanto, se concluye que es necesario disponer de un sistema adecuado de evaluación de desempeño. Por lo que es importante contar con un método de evaluación como herramienta para medir el trabajo de las personas, brindar retroalimentación acerca de su

comportamiento y de los resultados obtenidos, y facilitar de esta manera el aprendizaje continuo. Al mejorar el desempeño, se podrán lograr resultados superiores en su beneficio personal y en el de la organización.

## **1.2 Definición de evaluación de desempeño**

A pesar de que es de suma importancia la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que tiene, ya que la evaluación históricamente se ha limitado al simple juicio del jefe, quien evalúa el trabajo de su empleado; pero, a medida que ha evolucionado la gestión de Recursos Humanos, se han establecido nuevos modelos de evaluación hasta el punto que hoy en día se puede encontrar una amplia gama de opciones las cuales se adecuen a la organización.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones que se establecieron a través del tiempo.

Harris (1986) señala que los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales.

Para Robbins (1995) la meta principal de la evaluación de desempeño es determinar con precisión la contribución de desempeño individual para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación de desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará a los empleados.

Werther y Davis (1989) señalan que la evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (p. 231).

Según Gil, Ruiz y Ruiz (1997) la evaluación de desempeño es una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos.

Por su parte, para Chiavenato (1999) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación de desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.

Para Sastre y Aguilar (2003) "la evaluación de desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (p. 321).

Arias y Heredia (2006) afirma que "la evaluación de desempeño se refiere a una serie de factores o características que apuntan hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo" (p. 647).

Según Muchinsky (2007) la evaluación de desempeño se define como el proceso de calificar el comportamiento del empleado, identificar criterios o estándares, para utilizar esa información y mejorar el desempeño en el puesto para tomar decisiones a través de la retroalimentación.

Sánchez y Bustamante (2008) señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo los empleados están desempeñando sus labores, a fin de identificar quiénes agregan valor y quiénes no, para esto se lleva a cabo la evaluación de desempeño en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (citado en Sánchez y Calderón, 2012).

La evaluación de desempeño también supone que se han establecido estándares de éste y que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que se continúen desempeñando de forma sobresaliente. La evaluación de desempeño se puede definir como un proceso formal, sistemático y periódico, diseñado para evaluar la eficacia con que los integrantes de una organización llevan a cabo su trabajo (Juárez y Carrillo, 2010).

Según Dessler y Varela (2011) evaluación de desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de la enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto.

Después de haber referido diversas definiciones, el enterarse de cuanto rinde el empleado en su trabajo puede parecer fácil, pero el proceso de recabar los elementos adecuados para medir con veracidad el desempeño del empleado en su puesto de trabajo es un proceso que se debe efectuar con responsabilidad y objetividad para poder obtener información sólida.

Por otra parte, se considera formal la evaluación en el momento en que se documenta y se da a conocer junto con las políticas que mediarán su funcionamiento; es decir, que es indispensable que la organización cuente con un procedimiento que le permita, por una parte, recabar de manera sistemática información válida, acerca de los resultados que logran las personas en su trabajo y, por otra, contar con una estructura de objetivos o estándares de desempeño que sirvan de parámetro. Se trata de elaborar juicios sobre los resultados del trabajo de una persona y no de juzgar a la persona misma. Para que la evaluación sea

confiable y tenga validez, es necesario eliminar la subjetividad, así como tener muy claro sus objetivos y los instrumentos mediante los cuales se realizará (Sifuentes, 2016).

Por último, es relevante mencionar que la evaluación de desempeño, con ayuda de los objetivos y competencias, forma una herramienta esencial para llegar a un cambio en cualquier organización ya sea para lograr la misión, visión y objetivos de la institución o bien para conocer el nivel de desempeño de sus trabajadores y así detectar necesidades de capacitación, identificar áreas de oportunidad, cumplir objetivos, entre otros beneficios más.

### **1.3 Objetivos de la evaluación de desempeño.**

De acuerdo a la literatura revisada, se podría decir que el objetivo principal de la evaluación de desempeño es: medir el comportamiento y el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización. La evaluación de desempeño tiene los siguientes objetivos específicos (Martínez, 2010):

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente el aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y, sobre esa base, asignar bonificaciones e incentivos.
- Proveer información de retroalimentación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.
- Detectar necesidades de capacitación de los trabajadores.

Según Feldman (1998) el objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de cómo el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo, los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo o puesto y ser prácticos y confiables.

Sin embargo, el trabajador debe saber acerca del cambio planeado, del por qué y cómo deberá implementarse la evaluación y posteriormente debe recibir retroalimentación adecuada y reducir desacuerdos con respecto a su desempeño en la organización.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la empresa.

Los principales objetivos de la evaluación de desempeño son los siguientes (Salvador y Simón, 2008):

- En primer lugar, la comunicación interna de las variables críticas de rendimiento, ya que los formularios por los que serán evaluados son un instrumento de comunicación.
- En segundo lugar, la validación de otras políticas de Recursos Humanos dentro de la organización, esto es así porque la información es una herramienta fundamental para la adecuación de otras áreas de Recursos Humanos.
- En tercer lugar, la identificación y gestión de talento, ya que aporta información sobre el potencial del empleado para futuros puestos.

Por otro lado, la evaluación de desempeño varía dependiendo de la organización y de la persona, además está en función de innumerables factores y se realiza con cierta continuidad al presentar objetivos principales que deben tomarse en cuenta para ejecutarlo en la organización con el fin de obtener lo que se necesita. Al revisar la literatura, se encuentran semejanzas las cuales se explican a continuación, forman parte de la evaluación de desempeño y no afectan el sistema estructural y sistemático del proceso de evaluación.

Para alcanzar estos principales objetivos, hoy en día el área de Recursos Humanos tiene interés por evaluar el desempeño y cuenta con los objetivos particulares entre superiores, subordinados, colaboradores y demás personal con quienes cuenta la empresa para llevarlo a cabo, a continuación se mencionan algunos (Musso y Robles, 2002).

#### *1. Promociones y desarrollo de carrera.*

Son oportunidades para que los empleados desarrollen sus carreras dentro de la organización y estén al tanto de su potencial.

2. *Registro de fortalezas y debilidades.*

Es el control de los empleados para tomar medidas correctivas ante cualquier complicación. Ayuda a identificar los puntos de análisis.

3. *Transferencias, asensos, licencias, entre otras.*

Identificar y recomendar nuevos cambios entre los empleados y establecer metas para obtener un mejor desempeño y comportamiento laboral.

4. *Retroalimentación adecuada (feedback).*

Debe existir comunicación e información entre el supervisor y el empleado para que el evaluado tenga una percepción de como ejerce su trabajo, tenga oportunidad de hablar acerca de los problemas existentes, proyectos futuros y este orientado a obtener los resultados esperados.

5. *Mejoramiento de relaciones humanas y asesoría.*

La evaluación permite mejorar la relación entre las personas del entorno (jefatura, pares, subordinados) y conocer lo que piensan al respecto. La asesoría brinda información para aconsejar u orientar.

6. *DNC y entrenamiento en evaluación.*

Detectar necesidades de capacitación ayuda a mejorar el desempeño del empleado, supervisor y áreas identificadas dentro de la organización. Deben realizarse aplicaciones experimentales y entrenar debidamente a los evaluadores para aprovechar al máximo el instrumento de evaluación.

7. *Incentivos y recompensas.*

Influye en el desempeño de los empleados, se otorgan dependiendo del trabajador y de acuerdo a cómo éste desarrolla su trabajo; aumento de salarios, bonos, despidos, entre otros. La evaluación ayuda a determinar quiénes y qué deben recibir.



8. *Adecuación del individuo al cargo.*

Se relaciona con el trabajo y las actividades del puesto en específico.

9. *Estímulo a la mayor productividad.*

Analizar las metas establecidas con los empleados y saber cómo compararlas con el desempeño para alcanzar el éxito.

10. *Clima laboral y su percepción.*

Conocerse a sí mismo y al medio social.

De este modo, la evaluación de desempeño está al tanto de todos los beneficios y oportunidades en que participa la organización para crecer y ser al mismo tiempo competitiva tomando en cuenta los objetivos de cada trabajador así como los que forman parte de la organización.

#### **1.4 Métodos de evaluación de desempeño**

Los métodos de evaluación varían de una organización a otra, ya que cada una de ellas construye su propio sistema específico que depende del nivel y de las áreas de adscripción del personal, y cada uno de éstos se sujeta a objetivos determinados y a las características del personal implicado. La evaluación de desempeño es un medio para obtener información y datos que se procesarán para mejorar el desempeño humano en las organizaciones, es un método y una herramienta, pero no es un fin en sí misma (Chiavenato, 2000).

Para que el proceso de evaluación de desempeño tenga éxito, es necesario seleccionar un método acorde con las características del individuo, del cargo y de la empresa. Los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño son:

1) *Método de escalas gráficas.*

Según Chiavenato (2000) este método:

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas

(verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor (p. 367).

Este método se mide en tres alternativas (Chiavenato, 2000):

- Continuas, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de la línea.
- Semicontinuas, igual que lo anterior pero se incluye puntos intermedios para orientar dentro de la escala.
- Discontinuas, la posición de las marcas están previamente fijadas, el evaluador tiene que escoger una de las marcas. Muchas veces esas escalas están representadas por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. Otra variación es asignar puntos a cada cuadro con el fin de cuantificar resultados y facilitar comparaciones entre los empleados. A veces estos puntos son ponderados.

Dentro de las ventajas que ofrece este método, se encuentra que brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil, posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación y exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que simplifica enormemente. Entre las desventajas que presenta este método de evaluación, es que tiene poca flexibilidad para el evaluador pues debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones y requiere de resultados matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones (Chiavenato, 2000).

## *2) Método de elección forzada.*

De un bloque de varias frases descriptivas de desempeño del empleado, positivas o negativas, el evaluador está obligado a escoger. Mediante este sistema, se evita el efecto de HALO o de tendencias centrales (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionados con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de

aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes de la empresa y su capacidad de discriminación. En este método se le pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes categorías preestablecidas. Por norma, cierta proporción debe colocarse a cada categoría. Con este método se llega a resultados muy generalizados, se limita a categorizar en resultados altos, medios y bajos (Jiménez, 2016).

### *3) Método de investigación de campo.*

En este método, la evaluación de desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de los respectivos subordinados. Entre sus ventajas destaca que se recurre a un profesional idóneo en la materia para realizar la evaluación de personal, el cual realiza una evaluación profunda, imparcial y objetiva a cada empleado, se apoya en la planeación para el desarrollo del proceso, permite acoplamiento con la capacitación, plan de carreras y demás áreas del recurso humano. Sin embargo, genera costos adicionales a la organización por la contratación de personal especializado y consume mayor tiempo por la realización de las entrevistas personalizadas (González, 2006).

### *4) Método de incidentes críticos.*

Según González (2006) este método:

Se basa en el hecho de que en el comportamiento existe ciertas características, externas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos), o negativos (fracasos). El supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse (p. 268).

Hay tres fases, observación del comportamiento, registro de hechos significativos e investigación de la actitud y del comportamiento. La aplicación de este método permite detectar en forma precisa las desviaciones relevantes en el desenvolvimiento laboral y

consiguientemente, formular los planes o mecanismos concretos para superarlas (González, 2006).

#### *5) Método de comparación por pares.*

De acuerdo con los autores Urquijo y Bonilla (2008).

El sistema de comparación por pares consiste en llevar a cabo la evaluación de las personas de un departamento, cotejando una persona con otra o varias personas con varias personas, para establecer finalmente una lista de las personas en forma jerarquizada de mejor a peor. La jerarquización puede llevarse a cabo, en forma cruzada por grupos (p. 294).

#### *6) Método de evaluación de desempeño 360°.*

Alles (2006) indica que:

En un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos (p. 94).

#### *7) Método de formas narrativas*

Según Alles (2006), este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el desempeño de un empleado. Este proceso mejora cuando se le dan instrucciones al supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es una tarea que exige mucho tiempo, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, por lo tanto, los buenos escritores brindarán evaluaciones más favorables de sus empleados, que aquellos con menor capacidad literaria.

### *8) Método de lista de revisión de conductas.*

Este método consiste en una lista de palabras, frases o afirmaciones descriptivas de una persona o acontecimiento. En este método el evaluador tendrá que anotar la frase o aseveración que más se ajusta al desempeño del trabajador.

### *9) Mediciones de productividad*

Los ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos en función a la rentabilidad. De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales. Pero también tiene problemas, las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado) sobre los cuales los trabajadores no tienen influencia. Si solo se mide el resultado, sería injusto culpar a los trabajadores por estos motivos.

Finalmente, gracias a la revisión de varios métodos y que en resumen se explicaron previamente los más relevantes, la autora Alles (2006) expone que:

Aunque se apliquen sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular, dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación y de cuanto se desee intervenir para saber que método o forma eficaz es conveniente a utilizar para evaluar el desempeño (p.40).

Al respecto de Arias (2006) sostiene que “con frecuencia, las evaluaciones se complementan con la aplicación de exámenes psicológicos, centros de evaluación y entrevistas con consultores especializados, para establecer metas de desarrollo personal y de equipo con ayuda de la retroalimentación recibida y su reflexión” (p. 657).

Por otra parte, se considera importante establecer con claridad el contexto del método de evaluación de desempeño, pues durante la evaluación se estará concentrado en el objetivo que se pretende seguir para alcanzarlo. Sin embargo, este capítulo finaliza en el siguiente punto con las ventajas que la evaluación de desempeño puede presentar durante su proceso.

## 1.5 Beneficios de la evaluación de desempeño

Es importante que el programa de evaluación de desempeño esté planeado y estructurado a detalle, que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que de ser así trae múltiples beneficios para el colaborador, el jefe y la organización. Para aterrizar esto, se hablara de los beneficios o ventajas que constituyen una evaluación de desempeño bien realizada. Chiavenato (2000), plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo” (p. 365).

En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización. A continuación, se menciona de manera resumida los principales beneficios de la evaluación de desempeño, gracias a la revisión de distintas fuentes. Cabe mencionar que se realizó una clasificación para facilitar la información (Chiavenato, 2000).

Beneficios para el jefe:

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado

Los beneficios que conlleva la evaluación de desempeño para el evaluado son los siguientes (Chiavenato, 2000):

- Conocer las reglas del juego, es decir, con base en qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.

- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su autoconcepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

### Beneficios para la organización

Algunos de los beneficios para la organización, de un proceso de evaluación de desempeño, son (Chiavenato, 2000):

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- Poder dar mayor dinámica a su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades de desarrollo personal a los empleados, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos.

De esta manera, se logra tener con mayor claridad los beneficios que se tienen al implementar un modelo para evaluar el desempeño en una organización.

Por otro lado, es importante mencionar que Alles (2006) establece los beneficios que se obtienen al recurrir a la evaluación de desempeño los cuales se resumen a continuación:

1. Detectar necesidades de capacitación.
2. Descubrir personas clave.

3. Descubrir inquietudes del evaluado.
4. Encontrar a una persona para un puesto.
5. Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
6. Es una ocasión para que los jefes y empleados analicen como están haciendo las cosas.
7. Ayuda a tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Para evaluar el desempeño, la organización deberá definir una adecuada herramienta de evaluación (formulario e instructivo) y sobre todo que desee tener éxito mediante la aplicación de la evaluación de desempeño, con ayuda de evaluadores entrenados para tal objeto y de retroalimentación. Para conocer esta cuestión, además de tomar en consideración la evaluación de desempeño y sus implicaciones, el siguiente capítulo se centra en hablar exclusivamente del modelo 360°, para crear un vínculo entre ellos e integrarlos con base en el propósito que conlleva este informe.



## **CAPÍTULO 2**

# **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MODELO 360°**

---

## **2.1 Definición de la evaluación 360°**

La evaluación de desempeño de 360° es uno de los métodos más completos, desarrollados hasta el momento para la medición de desempeño de las personas. Este modelo vincula la participación de agentes internos y externos con los cuales interactúa un colaborador en el desempeño de las actividades diarias. Entre los agentes internos, se encuentran los jefes, compañeros y subalternos, y en los agentes externos se puede considerar a los clientes y proveedores. El éxito de éste método evaluativo se encuentra en el proceso de retroalimentación, el cual integra los conceptos emitidos desde varios ángulos, lo que le aporta un mayor grado de fidelidad. De igual manera reúne un grupo de recomendaciones y alternativas para superar las debilidades encontradas y explotar las habilidades que sean halladas en el evaluado. Esta técnica se empezó a utilizar a mediados de los años ochenta, principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Solo a finales de los noventa y principios del siglo XXI, se ha producido una difusión de experiencias, instrumentos, investigaciones y obras sobre el feedback de 360° que ha llegado a la formación profesional y a la psicopedagogía (Lévy-Levoyer, 2000).

La autora Martha Alles (2006), en su obra, plantea que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. La multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y relevante de desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás procurando la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, no solo del jefe, creando un clima de mayor colaboración en el trabajo.

Al respecto, Chiavenato (2000) comenta que es una innovación reciente en la apreciación de desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno, lo que significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

Davis y Newstrom (2003) indican que la evaluación 360° emplea listas de verificación, las cuales contienen aspectos primordiales para el puesto y recopilan información de manera anónima del comportamiento de cada persona evaluada. Posteriormente, se correlacionan

los resultados de la autoevaluación y los resultados de la apreciación del resto de los participantes, obteniendo una calificación, para posteriormente hacerlos partícipes de un plan de desarrollo.

Fernández (2010)

El método de evaluación de desempeño de 360° es una herramienta integral y participativa que busca el desarrollo del recurso humano, mediante la participación de todos los que tienen algún tipo de relación con el evaluado: el superior, los compañeros de trabajo, los clientes los proveedores, etc. (p. 100).

Según Alles (2006)

Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos (p. 94).

La reflexión que realiza esta autora a cerca de la evaluación de desempeño de 360 grados toca dos aspectos bastante importantes para que su realización conduzca al crecimiento continuo tanto de trabajadores como de las empresas. El primero de ellos centra este método de evaluación como herramienta de desarrollo, que cuantifica el desempeño individual de cada evaluado mostrando, mediante los resultados, las acciones a seguir para buscar siempre la mejora continua. El segundo aspecto invita a realizar el proceso a conciencia, no se debe llevar a cabo con el propósito de cumplir o de engañar a alguien, su finalidad es ayudar a que las personas mejoren el desempeño, por esta razón se debe garantizar que su realización sea de manera transparente, actuando éticamente y apoyándose en los principios y valores que la organización establece (Alles, 2006).

Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes

internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona (Alles, 2006).

## **2.2 Proceso de evaluación 360°**

La evaluación de desempeño 360° es una herramienta que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, incluyendo a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Alles (2006), desarrolla el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°, dejando un panorama más claro para poder recurrir o contemplar la aplicación de esta herramienta. A continuación se presenta la descripción del proceso a seguir:

*a) Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.*

En caso de que la organización ya tuviese implementado un sistema de evaluación de desempeño por competencias, las competencias a evaluar deben ser las mismas. Cabe la posibilidad de que, para aplicar un método de 360°, se tomen en cuenta un menor número de competencias, pudiendo considerarse solamente las competencias generales de la organización.

*b) Diseño de la herramienta, es decir, el cuestionario o formulario, asegurando su carácter anónimo donde el evaluador realiza dos apreciaciones:*

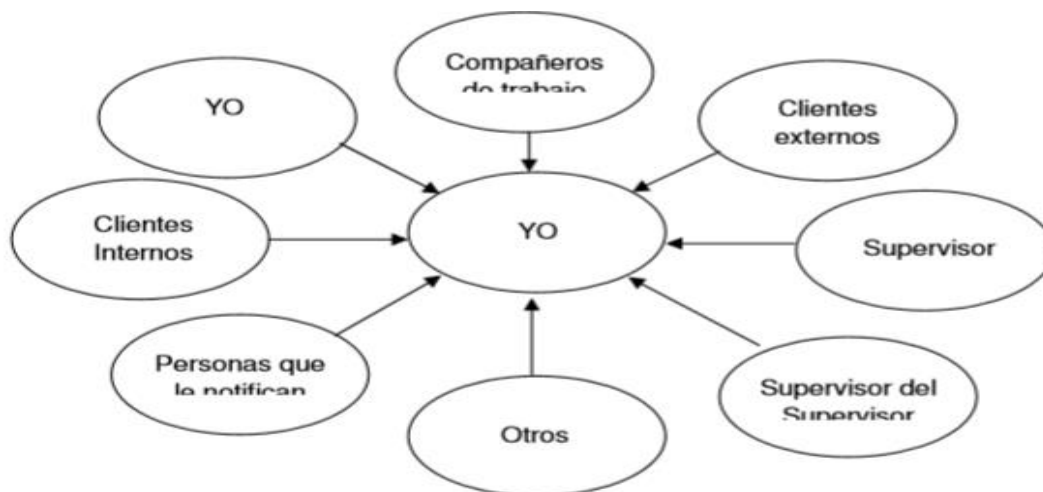
1. Evaluar las conductas del empleado en condiciones normales, teniendo en cuenta las competencias definidas previamente.
2. La segunda valoración que se considera es la frecuencia, es decir, la evaluación de comportamientos pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

*c) Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.*

Los posibles evaluadores son: el superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Los evaluadores dentro de cada categoría son elegidos por el evaluado.

- d) *Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.*
- e) *Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.* Estas dos actividades son realizadas por un consultor externo a la organización con el fin de preservar la confidencialidad de la información.
- f) *Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.*
- g) *Informes.* ...

El informe de resultados sólo se entrega al evaluado. La organización debe recibir un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.



**Figura 1.** Integrantes que conforman una evaluación 360°. Adaptado de “Desempeño por competencias” por Alles M. (2006, p. 147).

➤ **Creación del equipo evaluador.**

Gran parte del éxito de la evaluación de desempeño de 360° se genera en la conformación y el desempeño del equipo encargado de llevar a cabo dicho proceso, por eso es importante, a

la hora de conformar este equipo, valorar diferentes factores con las características del personal, de la empresa y de lo que se desea medir en el empleado.

Según Chiavenato (2000) “en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor” (p. 361).

Así mismo Alles (2006) presenta un escenario de evaluación de desempeño de 360° conformado por los siguientes integrantes:

- El mismo (auto evaluación).
- Clientes internos.
- Personas que le informan (subordinados).
- Clientes externos.
- Compañeros de trabajo, pares de su posición.
- Su supervisor.
- Otras personas, por ejemplo proveedores.

La propuesta que presenta la autora es interesante puesto, que involucra un gran número de personas con las cuales interactúa el empleado pero, con el ánimo de hacer más transparente el proceso, se debe involucrar un consultor externo que cuente con la autonomía suficiente para desarrollar la actividad, de esta forma se fortalece la evaluación con un alto grado de credibilidad y transparencia, evitando que se generen comentarios al interior de la organización que causen un ambiente de inconformismo y persecución dentro de la empresa.

#### ➤ **Planeamiento de la evaluación de desempeño 360°**

Una vez definidos los integrantes del equipo encargado de realizar la evaluación de desempeño 360° y se hayan realizado las capacitaciones necesarias para cada uno de ellos, se procede a realizar una reunión con los directivos de la organización para fijar los objetivos de la evaluación de desempeño, ahí se definen los criterios sobre los cuales la organización

tiene prioridad de conocer o fortalecer en sus empleados. En esta fase, el departamento de Recursos Humanos desempeña una labor muy importante, pues se encarga de liderar el buen desarrollo de la evaluación, gestionar y administrar los medios y recursos para su realización. El departamento de Recursos Humanos participa activamente en el planeamiento estratégico realizado para llevar a feliz término este proceso (Casallas, 2016).

Dentro de ésta propuesta se organiza la programación de las actividades, se determinan el orden de los departamentos a evaluar, se diseñan las maneras como se realizará la sensibilización del personal, se determina el tiempo destinado para realizar la evaluación y se proyectan los resultados que se desean obtener (Casallas, 2016).

#### ➤ **Capacitación.**

Es importante que las personas que conforman el equipo evaluador de desempeño de 360° cuente con las actitudes y aptitudes necesarias que garanticen el éxito del proceso, para ello se debe realizar una capacitación de estos integrantes.

Según el SENA (2018) en esta capacitación se deben tener en cuenta, como mínimo, los siguientes elementos:

- Importancia de la evaluación y beneficios a obtener.
- Explicación de las normas y procedimientos definidos.
- Explicación de los métodos e instrumentos diseñados.
- Formación en el proceso de entrevista de evaluación para jefes.
- Errores a evitar para garantizar que el proceso de evaluación sea objetivo y centrado en el desarrollo de las personas.

Robbins (2004) menciona que:

Antes de iniciar con el proceso, es necesario asegurarse de que el equipo está preparado para cumplir la labor que la organización le asigna, se debe recordar que en sus manos se encuentra la oportunidad de mejorar el desarrollo de las personas y de la organización, por eso es importante asignar tareas claras a sus integrantes, luego evaluar la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo (p. 507).

### ➤ **Sensibilización dentro de la organización.**

Una de las dificultades que ocurren al interior de las organizaciones tiene que ver con la dificultad para adaptarse al cambio, la implementación de la evaluación de desempeño puede generar rechazo por parte de los evaluados. Por esta razón, se hace importante aplicar estrategias que faciliten su realización, las cuales pueden componerse de campañas de sensibilización que permitan mostrar las bondades, beneficios y ventajas que ofrece, tanto a la empresa como al empleado. La sensibilización debe ser coordinada y dirigida por el departamento de Recursos Humanos con ayuda de los jefes de departamento o área, con el propósito de prevenir y evitar desinformación y malas interpretaciones por parte de los evaluados, de ahí la importancia de mantener una comunicación permanente y continua entre todos los niveles jerárquicos de la organización. Para ello, la empresa puede hacer uso de los diferentes medios de socialización como lo son la página web de la empresa, correos electrónicos personales, carteleras, conferencias, ejercicios de ambientación entre otros (Casallas, 2016).

### ➤ **Participantes en el proceso de evaluación de desempeño 360°**

En cuanto a la elección de los evaluadores, estos deben ser personas que tengan oportunidad de ver al evaluado en acción para poder estimar sus competencias. De esta forma, la comparación de la autoevaluación con las mediciones realizadas por los evaluadores tendrá un valor significativo para el empleado.

Según Alles (2006) se resumen a continuación las posibles categorías de evaluadores que desarrollarán el rol de observador, en las cuales se describe el papel que ejerce cada uno de ellos, con el propósito de evaluar el desempeño del trabajador:

- **Cientes:** este proceso les permite tanto a clientes internos y externos expresar su punto de vista en cuanto al desempeño del evaluado. Los clientes también son una fuente relevante de información y pueden proveer un feedback muy valioso, sobre todo si trabajan sobre las mismas bases que el evaluado.



- Empleados (autoevaluación): le permite al evaluado juzgar autocríticamente su desempeño, para luego compararlo con la percepción que los demás evaluadores tienen de su desenvolvimiento en el trabajo.
- Miembros del equipo: las evaluaciones por parte de los miembros del equipo no siempre son las más francas. Los pares son los más efectivos evaluadores de competencias tales como comunicación, relaciones interpersonales, habilidad en la toma de decisiones y motivación.
- Supervisores: permite obtener una apreciación más amplia de desempeño del empleado, considerando otros puntos de vista además del jefe. En la mayoría de los casos, el supervisor directo es el que pasa más tiempo con el evaluado y es quien puede dar una evaluación más confiable sobre la competencia de liderazgo. Sin embargo, sus evaluaciones pueden verse distorsionadas, tanto positiva como negativamente, por la naturaleza de la relación y/o la dinámica de la situación. Para evitar esto es fundamental el entrenamiento y resaltar siempre el anonimato del proceso.

➤ **Aplicación de la evaluación de desempeño 360°**

Después de tener un equipo conformado y capacitado, y de haber realizado el proceso de sensibilización, se procede a dar inicio a la evaluación de desempeño de 360° basada en los criterios acordados por la organización. Para lo cual, es importante conocer los objetivos y metas definidas para cada evaluado, así como tener en cuenta los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores, esto le facilita al evaluador apreciar los cambios del evaluado y facilita la emisión de un concepto justo y valorado. El equipo evaluador, al conocer los objetivos planteados, no solamente detectará el alcance logrado por el evaluado sino que indirectamente evaluará toda la cadena encargada de ayudarlo a lograr dichos objetivos, tales como: la capacidad de liderazgo de los jefes de área y la efectividad de los procesos de capacitación (Casallas, 2016).

En esta etapa es importante que tanto evaluadores como evaluados recuerden que es un proceso para desarrollar el recurso humano y que por lo tanto se debe realizar a conciencia. El evaluador debe garantizar un ambiente de confianza y comodidad, verificando que el evaluado conozca y entienda los patrones de medición establecidos en el cuestionario, así mismo, debe cerciorarse que las preguntas que conforman el cuestionario para la entrevista sean acordes con el área que le corresponde y que sean de fácil entendimiento para evitar que se entorpezca la efectividad de la evaluación de desempeño. Una vez terminadas las entrevistas, el jefe del equipo evaluador se reúne y concentra los datos obtenidos en la evaluación, para posteriormente realizar el análisis con los directivos de la organización y así poder dar pasó al proceso de retroalimentación (Casallas, 2016).

➤ **Proceso de retroalimentación.**

Después de realizada la evaluación, viene el proceso más enriquecedor tanto para la organización como para los empleados, es el momento en el cual se concentran los conceptos emitidos por los diferentes evaluadores, distintos puntos de vista concentrados para ser unificados en un solo resultado. Contribuyendo al aporte realizado por los autores, se considera importante la retroalimentación en la medida que se realice como un proceso de comunicación directa entre el jefe y su equipo de trabajo. Independientemente de los resultados obtenidos, se debe mantener un ambiente de apoyo y motivación para que el colaborador pueda superar las debilidades y así mejorar sus resultados; por el contrario, si se realiza bajo un ambiente de actitud negativa, se puede afectar la moral del trabajador, atentando contra su autoestima y ocasionando que disminuya su rendimiento en las tareas asignadas (Casallas, 2016).

➤ **Informe de resultados.**

Una vez que se unifican los resultados de cada empleado, el equipo de evaluadores proceden a informar a cada evaluado los resultados obtenidos, destacando allí de manera específica los logros obtenidos en cada uno de los criterios evaluados. Se debe procurar que este informe se presente en lenguaje fácil de entender, donde se describan de manera específica tanto los aspectos positivos como negativos, resaltando cada una de las fortalezas, habilidades, competencias, falencias y aspectos por mejorar. Esta es una gran oportunidad para resaltar el compromiso y responsabilidad mostrado por cada empleado, ya

que estos actos de reconocimiento estimulan e incentivan la moral del felicitado, convirtiéndose en un ejemplo para los demás empleados (Casallas, 2016).

El evaluador puede producir dos tipos de informes, una vez procesados los resultados de las evaluaciones de desempeño (Chiavenato, 2000):

- 1) A cada evaluado se confecciona un único ejemplar del informe de evaluación de 360°, el cual solo será entregado al evaluado. El informe debe ser claro y explicativo por sí mismo, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar gráficos explicativos del resultado. Debe acompañarse de una breve explicación de aquellas competencias que el evaluado debe mejorar.
- 2) Al directivo se le entrega un informe global (consolidado) sobre el conjunto de personas evaluadas (colectivo evaluado). El directivo debe ser informado sobre el resultado final consolidado de la evaluación de 360° en relación con las competencias. Este informe es de utilidad para la toma de decisiones y no atenta contra la confidencialidad del sistema. Le permite identificar competencias que en la organización tienen un bajo desarrollo o menor de lo esperado, promoviendo acciones de desarrollo.

### **2.3 Criterios a evaluar**

De acuerdo con Marchant (2007), se debe tener un juicio lógico para identificar y definir los criterios de evaluación acordes con lo que deseamos medir u orientar la medición. “Las dimensiones de evaluación deberán definirse en atención a la naturaleza del puesto, su entorno y la misión institucional reconocida y declarada” (p. 40).

Existen tres criterios fundamentales para un instrumento de evaluación, sin embargo para la evaluación de desempeño 360° Marchant (2007) vincula los siguientes criterios:

- 1) Características del trabajador
- 2) Perfil del puesto
- 3) Comportamiento
- 4) Competencias

## 5) Valoración de los resultados

Lograr integrar estos componentes dentro del proceso de evaluación garantiza una evaluación de desempeño más productiva porque asegura que su perfil y aptitudes llenen las exigencias del cargo, permite que se cuente con un recurso humano con conductas sobresalientes, dentro y fuera de la organización, lo que enriquece la imagen y el clima organizacional. No se puede quedar atrás uno de los instrumentos más valiosos centrado en la obtención de resultados positivos para la empresa y sus integrantes (Casallas, 2016).

### **2.4 Ventajas y desventajas de la evaluación 360°**

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por su entorno: jefes pares y subordinados” (Alles, 2006, p.145).

La evaluación de desempeño 360° se trata de un tipo de evaluación novedoso, participativo, encaminado a la mejora continua tanto de la organización como de las personas que la conforman. El hecho de que todos los miembros que conforman la empresa sean evaluados genera un ambiente de confianza, es una oportunidad abierta para descubrir que todas las personas tienen cualidades y fortalezas las cuales se deben resaltar y compensar, así mismo, permite conocer que se pueden presentar fallas en cualquier nivel jerárquico, pero la organización unida ayuda a superarlas. A continuación, se mencionan algunas de las ventajas de este método evaluativo (Casallas, 2016):

Este tipo de evaluación otorga la ventaja de conocer los resultados del trabajo y el tipo de comportamiento que el evaluado tiene con sus superiores, compañeros, subordinados, clientes y proveedores.

Uno de los principales logros que se obtienen con la evaluación de desempeño 360°, es la de facilitar la selección del personal para capacitar o fortalecer los conocimientos en el área que presenta debilidades. Contar con empleados que no tienen las suficientes competencias para desempeñar su trabajo, se convierte en un enemigo silencioso el cual atenta contra la

organización desde adentro, si no se detecta y neutraliza, de seguro va a representar pérdidas incalculables.

Es una de las herramientas que más contribuyen al desarrollo de personal, genera una cultura de autocontrol, permite que el empleado se exija cada día más estimulando la mejora continua y garantiza un reconocimiento justo para premiar el esfuerzo de los evaluados que se destaquen, facilitando la selección de candidatos para ser incluidos y promovidos mediante el plan de carrera establecido.

- **Desventajas de la evaluación de desempeño 360°.**

A pesar de que la evaluación de desempeño de 360° es una herramienta que contribuye de manera significativa al desarrollo de las persona y de la organización, suelen ocurrir dificultades para su realización, tales como: “muchas personas no aceptan el resultado obtenido y en esos casos todo el tiempo es perdido” (Alles, 2006. p. 329).

Para los autores Villa y Capéran (2010) las desventajas pueden ser:

1. La falta de objetividad de los evaluadores con prejuicios y sesgos puede desvirtuar los resultados.
2. Su gestión es más compleja, en términos administrativos, al combinar diferentes personas, tanto internas como externas, niveles jerárquicos, etc.
3. La retroalimentación puede provocar resentimiento del evaluado si siente que quienes respondieron no fueron objetivos.
4. En situaciones de conflictos interpersonales es desaconsejable.
5. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere formación y cultura de evaluación de desempeño en la organización muy implantada.

Los autores antes mencionados, hacen una recopilación de las consecuencias negativas que se pueden generar por la mala aplicación de este modelo de evaluación de desempeño, donde sobresale el tema de cultura organizacional.

Éste tema es fundamental, porque dentro de él se enmarcan las costumbres y la historia de la empresa, por lo tanto, implementar este modelo en una empresa con varios años de antigüedad donde el recurso humano cuente con mucho tiempo de antigüedad, va a generar más dificultad a comparación de una empresa recién formada, donde la evaluación de desempeño esté incrustada como parte de la cultura organizacional y donde exista la concientización permanente de ver este modelo como herramienta de desarrollo.

# **CAPÍTULO 3**

## **COMPETENCIAS LABORALES**

---

### 3.1 Definición de competencias laborales

En cuanto a la definición se puede identificar dos fuentes principales: definida desde el término del trabajo y, la otra, desde el término de la educación. Hay diferencias menores en la forma de definir el tema y de conceptualizarlo. La diferencia principal está en que la competencia, desde el mundo del trabajo, establece que es una capacidad que solo se puede desplegar en una situación de trabajo, despliegue que tiene sus reglas, procedimientos, instrumentos y consecuencias. En cambio en las escuelas y universidades, el concepto parece responder a la misma idea básica, pero la demostración se acepta en situaciones de evaluación educacional (González, 2006).

A finales de 1980, el término competencia entra en el lenguaje empresarial a partir de un autor por nombre Boyatzis, en la publicación de su libro *El gerente competente*. Referente a esto se extendió su uso en Europa y posteriormente en América. Asimismo, la aplicación de competencia laboral se inició en el Reino Unido en 1986, posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas de evaluación, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía (Benavides, 2002).

En seguida se presentan diversas posturas al definir competencia, que suelen ser relevantes en el área laboral:

Se ha definido el término competencia como:

La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer (CONOCER, 2017).

Hornby y Thomas (1989) definen las competencias como “los conocimientos, las habilidades y las cualidades de un gerente efectivo” (citado en Benavides, 2002, p. 34).



Por parte de Spencer y Spencer (1993, citado en Alles, 2006) definieron la competencia como “una característica profunda en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad o una ejecución superior en el trabajo” (p. 20).

Benavides (2002) explica que “son comportamientos manifiestos y destrezas visibles en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar de manera eficaz y satisfactoria” (p. 34).

Boyatzis (1980) define competencias como “las características fundamentales de una persona, estas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social o un conjunto de conocimientos usados por las personas” (citado en Benavides, 2002, p. 34).

Allles (2006) nos dice que “es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados” (p.79).

Al continuar con la línea organizacional, una competencia es “un conjunto de habilidades y tecnologías, y no una sola habilidad o tecnología aislada” (Chiavenato, 2000, p. 200).

La autora Claude Levy-Leboyer (1997, citado en Alles, 2006) aborda una definición concreta de las competencias que incluye la interacción del saber, saber hacer y saber ser:

Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; algunas personas disponen mejor de ellas, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes (saber hacer), sus rasgos de personalidad (saber ser) y los conocimientos adquiridos (saber), (p. 26).

Las competencias, al involucrar el saber, presentan los conocimientos que el individuo tiene, en especial el contexto y símbolos codificados; el saber hacer incluye las aptitudes y habilidades de escuchar, entender, transmitir y desarrollar mensajes emitidos, comprender y transferir conceptos e ideas; y el saber ser, implica aspectos de la personalidad como empatía, actitudes y seguridad personal. Lo cual se traduce a que la acción es impulsada por

motivación, deseos y necesidades de los individuos, además de sus experiencias. Sin embargo, cabe destacar que con ayuda de las definiciones revisadas, se podrá tener un concepto más completo sobre la competencia que sin duda servirá como herramienta fundamental en el área de trabajo. Cada persona identifica sus competencias a través del análisis de su comportamiento, en cambio, para detectar las competencias de la organización se utilizan métodos y proyectos para la misma. Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana (Alles, 2006).

### **3.2 Clasificación de competencias**

De acuerdo a Chiavenato (2000) se considera que evaluar las competencias es una técnica ejercida en la mayoría de las organizaciones, pues expone que “muchas organizaciones definen jerarquías y bloques de competencias para desarrollarlas en todos los niveles, a fin de mejorar su desempeño global. Se trata de ubicar las competencias de la organización, así como las de los grupos (equipos) y los individuos” (p.201).

Al seguir incluso el contexto, se encuentra una variedad de clasificaciones de competencias, estas dependerán de la singularidad de cada empresa y quienes intervengan para elegir las.

Fundamentos actuales abarcan principalmente la clasificación más común de las competencias que las divide en tres tipos los cuales son usados conforme a la intervención organizacional y se categorizan en función de su potencial de transferencia con el fin de su ocupación e intercambio de normas. Cabe mencionar que este informe se dirige a las competencias laborales, sin embargo, se tiene que conocer en qué consiste cada una de ellas para comprender el motivo de su elección (Chiavenato, 2000).

#### *A. Competencias básicas o esenciales.*

Este tipo de competencias es el más sencillo de identificar, aplicables a cualquier puesto, se enfocan en el ser humano como individuo y como parte del sistema organizacional. Se definen como grupo común y único a las diferentes áreas, sectores y niveles de gestión; esto hará que coloquen a una organización en posición de liderazgo en su sector y por tanto alcance competitividad ya que las distingue de las demás (Chiavenato, 2000).

Las competencias básicas a su vez se dividen en tres grupos exclusivos:

1. Habilidades básicas.
2. Desarrollo del pensamiento.
3. Cualidades personales.

Irving (1982, citado en Chiavenato, 2000) señala que se necesitan primordialmente tres condiciones que deben cumplirse para que una competencia se considere “básica” para la organización las cuales son:

1. Valor percibido por los clientes. Deben ofrecer condiciones que agreguen valor para los clientes en forma distinta y consistente.
2. Diferenciación de sus competidores. Toda competencia debe distinguir y tomar distancia a la organización de sus competidores, es decir, percibir algo característico.
3. Capacidad de expansión. Las competencias deben favorecer el crecimiento y la innovación de la organización.

#### *B. Competencias genéricas o transversales.*

Estas competencias nacen de las políticas y objetivos de la organización, consta de características o cualidades requeridas por los individuos y pueden generalizarse en grupos de empleados afines para una empresa, comunidad, sector o Estado. Su objetivo es fortalecer la igualdad y conseguir una orientación (Chiavenato, 2000).

Las competencias genéricas refiriéndose a Benavides (2002) se forma para:

1. Desempeñar con satisfacción un empleo.
2. Un grupo de empleos que implica clasificación y estandarización por niveles.
3. Ingreso o estancia en una empresa.
4. Identificar calificaciones determinantes y específicos.

#### *C. Competencias laborales u ocupacionales.*

Se les conoce también como gerencial, técnica o específica, son el conjunto de caracteres personales visibles y concretos, es decir, comportamientos y conocimientos laborales de

aspecto profesional vinculados a un área establecida, que aportan y al mismo tiempo se asocian con instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función. Las competencias laborales son el punto de referencia y con estas se trabajará (Chiavenato, 2000).

Se entiende por competencia laboral como “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. Por tal definición estas competencias son las pertinentes para el presente informe (Grados, 2002, p. 164).

Las competencias laborales se forman al integrar elementos particulares del ser humano aplicados en actividades ejercidas en el ámbito laboral, esto inclinado al cumplimiento de metas y expectativas de desarrollo individual, grupal y organizacional, como son (Benavides, 2002):

1. Conocimientos.
2. Habilidades y destrezas.
3. Autoconcepto.
4. Rasgos y temperamento.
5. Motivos y necesidades.

Aunque cabe mencionar que sobre esta clasificación de competencias se han hecho muchos estudios, los cuales exponen diversos grupos de clasificaciones y muchas propuestas con agrupaciones de competencias por parte de organizaciones particulares, enlistan ejemplos que pueden ser referentes para desempeñarse en un trabajo, es cuestión de elegir la clasificación que mejor convenga.

Para Nadine Jolis (1998, citado en Alles, 2006) las competencias se correlacionan entre sí y las divide en:

- A. *Competencias teóricas*: conectan saberes adquiridos que se han formado.
- B. *Competencias prácticas*: traducen información y conocimientos en acciones o enriquecer procedimientos con calidad.
- C. *Competencias sociales*: capacidad para relacionarse o trabajar en equipo.

D. Competencias del conocimiento: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar soluciones y aportar innovaciones.

Se demuestra que cada autor clasifica las competencias de acuerdo a sus necesidades, ya sea para brindar capacitación o evaluar al personal, y tienen los conceptos definidos para comprender las diferencias entre ellos sin perder la idea. Además, depende de cada organización definir estos programas para fortalecer las competencias en su estrategia de trabajo.

### **3.3 Evaluación de desempeño por competencias**

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente informe, es integrar el concepto de competencias con el término evaluación de desempeño y el modelo 360°. Hoy en día, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, ha causado lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas.

Por ello, las empresas deben adaptarse e incluso anticiparse a los cambios, planeando sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias, a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

La evaluación de desempeño por competencias, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (Capuano, 2004).

La autora Martha Alles (2006) ha trabajado a profundidad el método de Evaluación de Desempeño por Competencias, y sobresale en la literatura, sin embargo, este procedimiento aún no lo ponen en práctica grandes países. Es aplicable para cualquier organización sin importar el tamaño, lo relevante es mejorar estrategias y llegar al éxito con base en el comportamiento del ser humano.

Existen modelos de evaluación de competencias laborales que son variados y múltiples, sin embargo, para fines del presente informe se identifican principalmente la clasificación de tres modelos existentes, los cuales a continuación se mencionan (Zayas, 2010):

1) Modelo funcional.

Se emplea a nivel operativo y está dirigido a aspectos técnicos. Requiere una categorización lógica de las funciones productivas que se llevan a cabo en una organización, resultados concretos y predefinidos que el trabajador debe demostrar.

2) Modelo conductista.

Se aplica con regularidad a niveles directivos o de supervisión, y se enfoca en identificar los comportamientos laborales a fondo en relación con tareas y ocupaciones.

3) Modelo constructivista.

Enfocado en desarrollar las competencias y construirlas a partir de un análisis y proceso para la solución de problemas, se unen a la mejora de los procesos en la organización. Es la unión de los dos modelos previos.

Alles (2006) menciona que “si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas o comportamientos con lo requerido y, al llegar el momento de la evaluación de desempeño, no se presentaran grandes sorpresas” (p. 55).

Al hablar de conductas, se apunta que estas no son iguales para todos los puestos ni para todas las organizaciones, dependerá de la empresa definir las y tenerlas al margen; así como cada humano adquiere sus propias experiencias y comportamientos. También es tarea de cada organización especificar y localizar sus competencias relacionadas con cada puesto de trabajo, para obtener ventajas competitivas y que favorezcan el crecimiento de la organización.

**CAPÍTULO 4**  
**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL**  
**MODELO 360°**

---

## 4.1 Justificación

La metodología para este informe se apoya en la literatura revisada relacionada con la evaluación de desempeño, el modelo 360° y las competencias. Una vez entendidos a profundidad estos temas y su relación, se elaboró una propuesta para ser aplicada con base en la evaluación de desempeño por el modelo 360°, en el Hospital Central Norte. Cabe mencionar que dicha propuesta puede ser aplicada a cualquier institución que desee utilizar dicho proceso en el área administrativa.

En la actualidad, el área de Recursos Humanos del Hospital Central Norte PEMEX cumple una función netamente operativa, destacando entre sus funciones principales:

- Contratar personal
- Desvincular personal
- Control de asistencia
- Administrar sueldos y beneficios
- Administración de tramites (jubilación y permisos)
- Nómina
- Vacaciones
- Bienestar social

Entre otras funciones administrativas, pero siempre orientadas a una labor profesional con el fin de cumplir el objetivo de la institución y brindar un servicio óptimo a quien lo solicite. Para llegar a ello, el colaborador tendrá que desarrollar las actividades, habilidades y competencias que se requieren de acuerdo al perfil del puesto ya establecido. Posterior a eso, se requiere conocer si el colaborador está cumpliendo o no con lo necesario del puesto, y lo ideal es recurrir a una evaluación de desempeño con un procedimiento formal para así poder definir si el colaborador se desempeña con dirección al objetivo de la institución o necesita apoyo (capacitación, retroalimentación, etc.).

La problemática surgió en el departamento de Recursos Humanos del Hospital Central Norte, al observar que actualmente no cuentan con un procedimiento formal de evaluación de desempeño. El proceso que se realiza consiste solo en un formato, en el cual se redacta si



el trabajador tiene un buen desempeño en su puesto de trabajo representado con un porcentaje, y basado en dos criterios, observación y resultados. Dicha evaluación solo la efectúa la Licenciada encargada del área de Recursos Humanos.

Por otro lado, los empleados no participan en reuniones con sus superiores para evaluar su desempeño de una manera formal. Se observa que efectúan sin tener claros los objetivos que pretende una evaluación, se autoevalúan sin conocer el motivo por el que la realizan y con el interés de alcanzar alto puntaje. Además, el feedback que obtienen sobre su desenvolvimiento en el trabajo, lo obtienen de una manera informal, y en ocasiones, fusionan aspectos personales. A fin de año los empleados obtienen un bono como premio por su desempeño, sin embargo, no se basa en una evaluación formal de desempeño sino en el criterio de la jefa de Recursos Humanos.

También una de las problemáticas que se presentan con mayor constancia es el tema de capacitación ya que, con la evaluación que desarrollan actualmente, no logran seleccionar adecuadamente al personal que lo requiere tampoco logran definir las capacitaciones adecuadas. Lo que ha estado pasando es que simplemente presentan la capacitación a todo su personal del área de acuerdo al criterio de la encargada de Recursos Humanos.

Con el presente informe, se busca dar una solución a las problemáticas mencionadas anteriormente. Se pretende proponer una evaluación formal y estructurada, con el objetivo de poder evaluar el desempeño del personal con el modelo 360°.

Es importante aclarar que las competencias y definiciones llevadas a cabo, son una decisión de la institución basada en el perfil del puesto. Dicho perfil contiene competencias que no son clave para el puesto y algunas son difíciles de evaluar, por lo que en el presente informe se seleccionaron las competencias clave a evaluar. Es opcional algún apoyo del sector laboral, como puede ser algún Centro Evaluador de Competencias Laborales, donde exclusivamente se dedican a tener las competencias definidas y necesarias para la realización de actividades efectivas y de calidad. Se interesan en capacitar y evaluar las competencias laborales para determinar que el individuo es competente en una o varias funciones.

Para realizar la evaluación, el área de coordinación de Recursos Humanos es la encargada, y para ello, se hace mención de la siguiente definición a considerar:

Para fines del presente informe, se promoverá la definición de la autora Claude Levy-Leboyer (1997, citado en Alles, 2006) donde aborda las competencias como la interacción del saber, saber hacer y saber ser, menciona que:

Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; algunas personas disponen mejor de ellas, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes (saber hacer), sus rasgos de personalidad (saber ser) y los conocimientos adquiridos (saber), (p. 26).

Se decidió elegir competencias clave (tabla 1) y definir las para el perfil de jefatura de la institución, al tener una orientación con el área de Recursos Humanos. Definiendo que la evaluación va dirigida al encargado de cada área que complementa al departamento como son el encargado de nómina, de vacaciones, ausencias, capacitación, jubilación y contratos.

**Tabla 1.**

*Competencias clave y definiciones.*

Competencias	Definición
Solución de problemas	La resolución de problemas implica la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de manera inmediata.
Orientación al cliente	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema, y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
Comunicación	Es la capacidad de envío y comprensión de mensajes mediante palabras. Implica la expresión eficaz. Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a su cliente.

Relaciones interpersonales	Capacidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales.
Trabajo en equipo	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.
Liderazgo	Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.
Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.

Nota. Recuperado del Perfil de puestos de nivel jefatura del Hospital Central Norte PEMEX. 2014.

Recurriendo al instrumento que se elaboró propiamente de “Evaluación de desempeño por competencias 360°” (Anexo 3), se prosigue a seleccionar a los miembros que formarán parte del proceso de la evaluación con base a la teoría planteada por la autora Alles (2006) refiriéndose a los integrantes que conforman el proceso de evaluación 360°. Por lo tanto para fines del presente informe se definen los siguientes integrantes: coordinador, pares (colaborador con el mismo nivel jerárquico), evaluador y un cliente.

## 4.2 Organigrama

El hospital Central Norte cuenta con una estructura amplia, pero para fines de este informe solo se hará mención del área de Recursos Humanos para la Evaluación de desempeño 360°.

Dentro de la estructura o el equipo que forma el área de Recursos Humanos, el personal a evaluar estará conformado desde la coordinación, el cual vendría siendo el jefe o supervisor inmediato, las jefaturas (contratos, vacaciones, nómina, ausencias, jubilación y capacitación) quienes cuentan con una persona a su cargo, los subordinados (oficinistas) y los clientes.

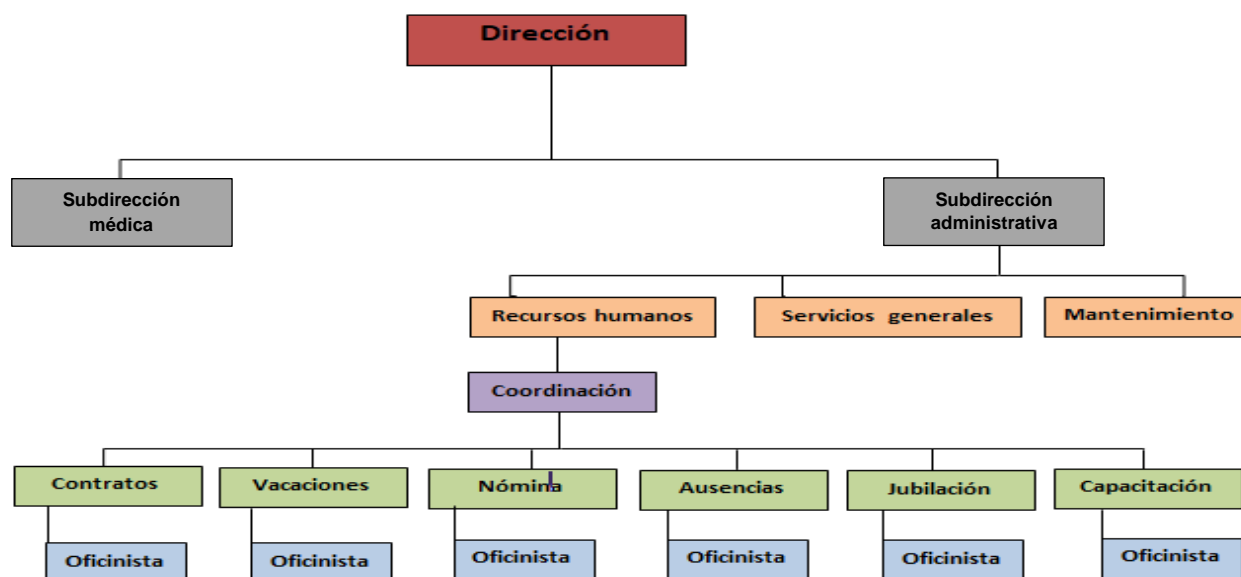


Figura 2. Organigrama del área de Recursos Humanos del Hospital Central Norte, PEMEX. Manual Anual de Organización de la Subdirección de Servicios de Salud y Unidades Operativas (2018) PEMEX.

Por otro lado, haciendo referencia al evaluador y evaluado los involucrados tomarán el papel que se les asigne de acuerdo al caso, por ejemplo si se asigna autoevaluación a la jefatura de contratos el resto de las jefaturas tomarán el papel de evaluadores incluyendo a coordinación y clientes. Y de igual manera, si se asigna autoevaluación a la jefatura de vacaciones ahora la jefatura de contratos cubrirá el papel de evaluador con el resto de las jefaturas.

#### 4.3 Perfiles de los puestos por competencia

Para poder realizar una evaluación de desempeño por competencias con el modelo 360° en el Hospital Central Norte, se deben conocer, en primera instancia, los perfiles de los puestos a evaluar. Los perfiles de la institución definen como obligatorio, necesario y cumple cada una de las competencias que se requieren para que el empleado se desempeñe exitosamente. Cabe mencionar que por fines del presente informe, se estableció un porcentaje para cada competencia con la finalidad de poder realizar la evaluación del formato de Evaluación de desempeño 360° con mayor precisión.

Dicha información la brinda la institución, respaldándose en el perfil de puesto que ya tienen definido. Es importante mencionar que, para fines de este informe, solo se retomaron las siete competencias clave para realizar una evaluación de desempeño con el modelo 360°.

Como bien se mencionó, los miembros que formaran parte del proceso de la evaluación de desempeño 360° son coordinador, pares (colaborador con el mismo nivel jerárquico) y un cliente. Por lo que, en seguida, se presenta el perfil del puesto del coordinador y las jefaturas (nómina, contratos, jubilación, vacaciones, capacitación y ausencias). A continuación se presentan las competencias de cada puesto:

**Tabla 2.**

*Perfil por competencias: Coordinación (Supervisor)*

Competencias	0%	25%	50%	75%	100%
Solución de problemas					X
Orientación al cliente				X	
Programación					X
Comunicación					X
Iniciativa					X
Relaciones interpersonales				X	
Escucha activa				X	
Trabajo en equipo					X
Justicia					X
Liderazgo					X
Compromiso					X
Toma de decisiones				X	
Capacidad de planificación y organización					X

Nota. Recuperado de Perfil de puesto del coordinador de administración de personal. PEMEX.

**Tabla 3.**

*Perfil por Competencias: Jefatura de Contratos.*

Competencias	0%	25%	50%	75%	100%
Solución de problemas					X
Orientación al cliente					X
Comunicación escrita					X
Comunicación verbal				X	
Orientación a la eficiencia				X	
Relaciones interpersonales			X		
Escucha activa				X	
Trabajo en equipo				X	
Justicia				X	
Liderazgo			X		
Tenacidad				X	
Toma de decisiones				X	
Gestión de tareas y proyectos con su respectivo seguimiento					X

Nota. Recuperado de Perfil de puesto de la jefatura Contratos. PEMEX.

**Tabla 4.***Perfil por Competencias: Jefatura de Vacaciones.*

Competencias	0%	25%	50%	75%	100%
Solución de problemas				X	
Orientación al cliente					X
Orientación a la eficiencia					X
Relaciones interpersonales			X		
Escucha activa			X		
Trabajo en equipo				X	
Liderazgo			X		
Tenacidad				X	
Toma de decisiones			X		

Nota. Recuperado de Perfil de puesto de la jefatura Vacaciones. PEMEX.

**Tabla 5.***Perfil por Competencias: Jefatura de Capacitación.*

Competencias	0%	25%	50%	75%	100%
Solución de problemas				X	
Orientación al cliente					X
Administración del tiempo					X
Comunicación verbal				X	
Orientación a la eficiencia				X	
Relaciones interpersonales			X		
Adaptación al cambio y flexibilidad				X	
Trabajo en equipo				X	
Orientación a resultados					X
Liderazgo					X
Tolerancia a la presión				X	
Toma de decisiones			X		
Innovación					X

Nota. Recuperado de Perfil de puesto de la jefatura Capacitación. PEMEX.

**Tabla 6.***Perfil por Competencias: Jefatura de Nómina.*

Competencias	0%	25%	50%	75%	100%
Solución de problemas				X	
Orientación al cliente					X
Planeación y organización del trabajo					X
Habilidad numérica					X
Orientación a la eficiencia				X	
Relaciones interpersonales			X		
Manejo técnico de la información				X	
Trabajo en equipo				X	
Orientación a resultados					X

Liderazgo		X
Toma de decisiones	X	

Nota. Recuperado de Perfil de puesto de la jefatura Nómina. PEMEX.

**Tabla 7.**

*Perfil por Competencias: Jefatura de Jubilación.*

Competencias	0%	25%	50%	75%	100%
Solución de problemas					X
Orientación al cliente					X
Comunicación escrita				X	
Comunicación verbal				X	
Orientación a la eficiencia			X		
Relaciones interpersonales				X	
Escucha activa				X	
Trabajo en equipo				X	
Justicia			X		
Liderazgo				X	
Tenacidad				X	
Toma de decisiones				X	
Gestión de tareas y proyectos con su respectivo seguimiento					X

Nota. Recuperado de Perfil de puesto de la jefatura Jubilación. PEMEX.

**Tabla 8.**

*Perfil por Competencias: Jefatura de Ausencias.*

Competencias	0%	25%	50%	75%	100%
Solución de problemas					X
Orientación al cliente					X
Comunicación escrita				X	
Orientación a la eficiencia				X	
Relaciones interpersonales			X		
Trabajo en equipo				X	
Justicia			X		
Liderazgo			X		
Toma de decisiones				X	

Nota. Recuperado de Perfil de puesto de la jefatura Ausencias. PEMEX.

#### 4.4 Procedimiento

A continuación, se detalla las etapas necesarias para llevar a cabo la evaluación de desempeño de los colaboradores del Hospital Central Norte.

a) Planeación

En esta etapa, el área de Recursos Humanos y directivos fijan en forma conjunta los objetivos que deberá alcanzar el colaborador en el periodo de un año. Los objetivos deben ser medibles y estar alineados con la misión de la organización y su estrategia general.

b) Cronograma

Con base a la aceptación del proyecto de evaluación de desempeño por el modelo 360° y la fijación de los objetivos con los directivos, se procede a realizar una calendarización o bien un cronograma plasmando las actividades a realizar para llevar un control de la evaluación (Anexo 1).

c) Sensibilización

Una vez autorizado y estructurado el proyecto de evaluación de desempeño 360°, se convoca a una reunión de sensibilización al talento humano que estaría involucrado en el mismo. En dicha sesión, se hace hincapié a los participantes, a manera de inducción, sobre la importancia de su consentimiento y participación al proyecto; así como, de las ventajas que brindaría para potencializar su desempeño laboral. Es importante mencionar que en dicha reunión se detalla el esquema de evaluación correspondiente conforme a su participación y los factores a evaluar (auto percepción, percepción directiva, pares y subordinados). Por otro lado, hay que sensibilizar al personal para cambiar el procedimiento basado en observación y resultados por la propuesta asentada en competencias, esto con ayuda de:

1. Proveer, por vía electrónica, información a los empleados haciéndolos partícipes de la evaluación de desempeño 360°.



2. Brindar folletos o trípticos para dar a conocer el objetivo de la evaluación, así tendrán un conocimiento precedente para su proceso.
3. Realizar inducción de competencias y promover, en la cultura de la institución, el tema de competencias.

d) Autoevaluación.

Se entrega a cada colaborador de la institución que será evaluado su formato respectivo de autoevaluación (ANEXO 2). El colaborador evalúa su desempeño, tanto en el cumplimiento de los objetivos como en el de las competencias definidas para su puesto, a partir del formulario proporcionado por el consultor de Recursos Humanos. Entrega el formulario al consultor de Recursos Humanos para que procese los resultados.

e) Aplicación “Evaluación de desempeño 360°”.

Para la siguiente fase, Recursos Humanos ya tiene definido a los evaluadores (supervisor, dos pares y un cliente) de cada puesto, por lo tanto los formatos tendrán que contener el nombre de cada evaluado en los formularios para facilitar la labor a los evaluadores respectivos.

El departamento de Recursos Humanos se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Posterior a ello, se entrega a cada evaluado el formato correspondiente (ANEXO 3).

Para mantener la confidencialidad, las evaluaciones serán anónimas, sólo se identificarán por la relación que guardan con el evaluado.

f) Entrevista de feedback

Al finalizar el proceso de evaluación, se procede a realizar una breve entrevista evaluador- evaluado, teniendo como apoyo un formato (ANEXO 4), acompañada de la retroalimentación correspondiente al desempeño evaluado para examinar áreas de

oportunidad; reconocer conductas, competencias, actitudes observadas y ejecutadas en el trabajo, con el acuerdo de planear las acciones a seguir para el siguiente año.

g) Informe

El supervisor directo se reúne con el colaborador y le presenta el informe final de su evaluación de desempeño, explicando los resultados y proponiendo planes de acción para mejorar los puntos fuertes y débiles de desempeño o, si es el caso, solicitar capacitación para el colaborador.

Por último, para ejecutar una investigación profunda sobre el desempeño, dirigido con cada uno de los participantes que serán coordinados de forma individual en el departamento de Recursos Humanos y al enfatizar los datos obtenidos; se podrá dar la retroalimentación correspondiente de manera particular, verbal y con anotaciones en el instrumento. En los puntos débiles se hace hincapié para suscitar a mejorarlos y ejercer un mayor compromiso, ya que los puntos fuertes son preferibles mencionarse en segunda procedencia para estimular a seguir efectuándose en el desempeño.

Al final de esta evaluación, cada quien, evaluador-evaluado, se quedará con una copia con las firmas correspondientes para así tener un antecedente o respaldo de la información y evaluación llevada a cabo.

#### **4.4.1 Aplicación.**

La propuesta desarrollada en este informe puede adaptarse a los niveles de puesto Jefatura de áreas administrativas; sin embargo, los participantes que se pretenden seleccionar en primera instancia de manera intencional es al personal perteneciente al mando, jefatura o encargado de área del departamento de Recursos Humanos de la institución, sean hombres o mujeres. Dicha aplicación y evaluación serán desarrolladas por el departamento de Recursos Humanos a cargo de la coordinación de personal.

Lo que se sugiere es que se aplique el instrumento de Evaluación de Desempeño 360° (ANEXO 3) y con base en el procedimiento detallado anteriormente, ponerlo en

práctica dentro del Hospital Central Norte y que los objetivos establecidos al evaluar el desempeño, se logren en tiempo y forma, así como corregir las deficiencias que se hayan presentado en cada semestre.

Es de suma importancia realizar en cada evaluación una breve entrevista con retroalimentación al final del proceso (ANEXO 4). Ya que ayudará a mantener comunicación con el evaluador en donde se podrá analizar la información y el registro de desempeño durante todo el año, buscar causas y origen de alguna problemática en su puesto de trabajo, descubrir áreas de mejora, solucionar problemas, expresar fortalezas y debilidades para establecer nuevas metas y dar seguimiento a las mismas. Es necesario que durante el transcurso, y a la mitad del año, se realice retroalimentación continua y se revise el desempeño desarrollado, ya que el colaborador percibirá que es tomado en cuenta bajo supervisión y así se desenvuelva con esmero en sus actividades correspondientes.

Obtenidos los resultados de la Evaluación, habrá indicadores que necesitan dedicación y mejorar competencias laborales específicas de tareas o comportamientos. Para ello, sería necesario establecer nuevas estrategias o planes de formación, gestionar el desarrollo profesional y detectar necesidades de capacitación para la misma, cumpliendo con el objetivo del presente informe.

#### **4.4.2 Evaluación**

Para calcular el desempeño de cada empleado desde el punto de vista de objetivos y competencias, se definen las escalas de medición que se aplicarán en la Evaluación de Desempeño 360°. Teniendo en cuenta los objetivos que se definen a principio de año, y que guían el desempeño del colaborador para todo ese periodo, se define la siguiente escala para su medición:

5. Supera ampliamente el cumplimiento del objetivo definido (100%).
4. Supera el cumplimiento del objetivo definido (75%).
3. Alcanzó el objetivo (50%)
2. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo (25%)

1. No alcanzó el objetivo (0%).

Obtener una calificación “5” en la evaluación implica no sólo haberlo cumplido de la manera que fue prevista, sino superando ampliamente el resultado esperado. En cuanto a la calificación “4” indica que se cumple con cierto grado de superación a lo requerido. En cambio, la calificación “3” implica haber cumplido el objetivo en el tiempo y forma establecidos. Por otro lado, una calificación “2” corresponde a un objetivo que estuvo cerca de ser alcanzado o que fue alcanzado pero fuera de tiempo o superando la restricción presupuestaria. Por último, una calificación “1” indica que no se alcanzó el objetivo por lo que hay deficiencia en el desenvolvimiento de las competencias a realizar.

Es importante mencionar que si hay presencia de calificación 1 y 2, se tendrá que estar alerta y complementar con la entrevista de retroalimentación, para así dialogar con el evaluado y llegar a una solución para poder incrementar o bien llegar al logro de los objetivos recurriendo a seguimientos, capacitaciones, retroalimentación continua, etc.

El último elemento a incluir para la evaluación, es el concepto de ponderación. Se debe establecer la importancia relativa de cada uno de ellos sobre el total, ésta permitirá ponderar las calificaciones obtenidas por el cumplimiento de cada objetivo, para así obtener la calificación o bien el porcentaje. A continuación se presenta la ponderación correspondiente:

**Tabla 9.**

*Asignación de valores con respecto a ponderación y frecuencia.*

ESCALA	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
5	Siempre	100%
4	Normalmente lo demuestra	75%
3	A veces lo demuestra	50%
2	Rara vez lo demuestra	25%

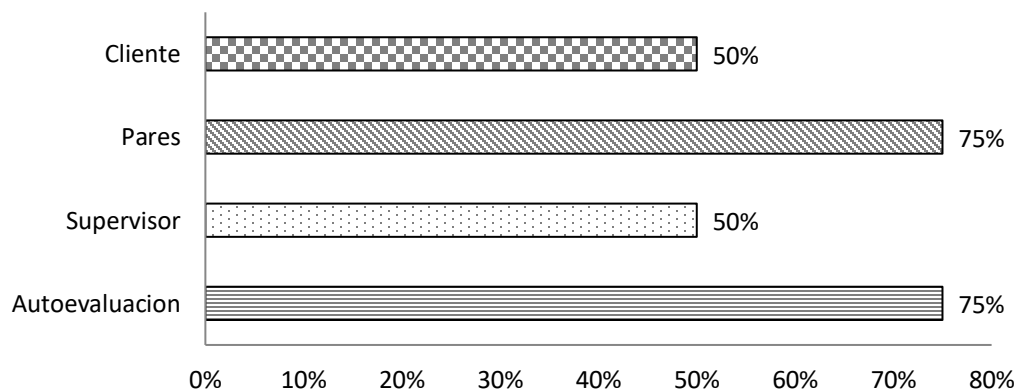
1	Nunca lo demuestra	0%
---	--------------------	----

Nota. Elaboración propia para fines del presente informe.

En cuanto a la forma de evaluar, se podrá realizar en una hoja de cálculo de excel o bien recurrir, si hay posibilidades, a un programa que ofrezca el servicio que se requiere. En este caso, se tendrán que colocar los datos básicos para hacer diferencia en los ejes (porcentajes y participantes), posterior a ello colocar las respuestas dadas por los participantes, sin olvidar la ponderación ya definida. En el caso del panorama general de cada factor, se tendrá que obtener el promedio con los indicativos que le corresponden y se sumaran para así obtener el promedio de todos los factores para la gráfica de panorama general de desempeño laboral.

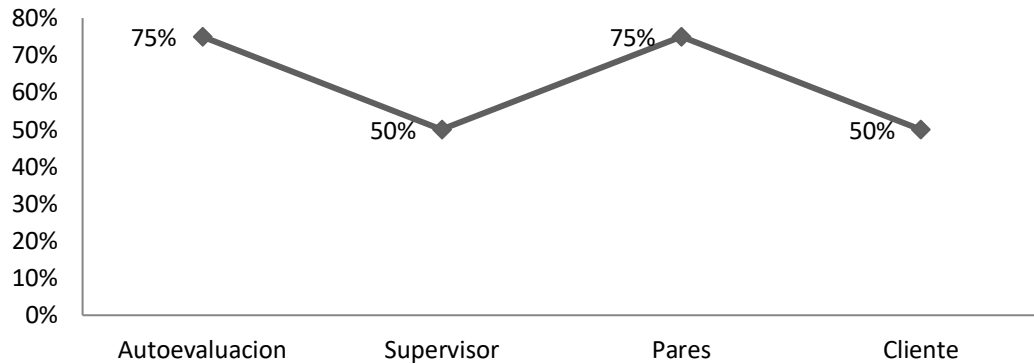
Aclarando lo anterior, los resultados tendrán que presentarse de la siguiente manera (Figura 3, 4 y 5), con la finalidad de que sea visual, claro y concreto para los colaboradores y evaluadores, y para facilitar la detección de los participantes que requieran de capacitación, seguimiento, retroalimentación, etc.

- a) *Determinar la tendencia de desempeño general con base en cada nivel jerárquico.* La gráfica incluye la perspectiva general del talento humano participante (supervisor, pares y clientes) en relación a los 7 factores de desempeño evaluados (solución de problemas, orientación al cliente, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones).



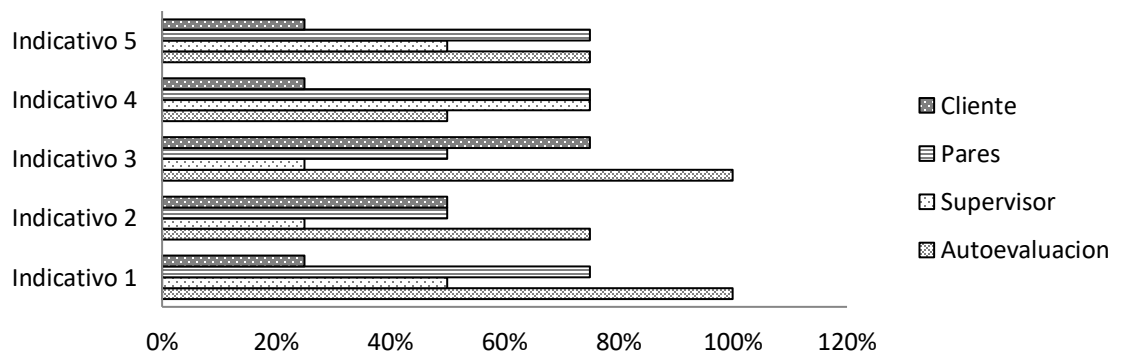
**Figura 3.** Ejemplo. Panorama general sobre el desempeño laboral de un trabajador. Elaboración propia para fines del presente informe.

- b) *Conocer la tendencia de desempeño a nivel general, con base en cada factor.* En esta gráfica se podrá visualizar la perspectiva de los participantes en relación a cada uno de los 7 factores definidos.



**Figura 4.** Ejemplo. Panorama general sobre el factor: Solución de problemas de un trabajador. Elaboración propia para fines del presente informe.

- c) *Conocer la tendencia de desempeño de cada factor, de acuerdo a su indicativo.* Finalmente, en esta gráfica se visualiza la perspectiva de los participantes (autoevaluación-evaluadores) en cada uno de los indicativos que conforman un factor definido.



**Figura 5.** Ejemplo. Factor: solución de problemas de un trabajador. Elaboración propia para fines del presente informe.

## **RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS.**

---

El modelo de evaluación propuesto enfatiza en que la evaluación de desempeño 360° es de gran utilidad para identificar si el colaborador está siendo productivo o bien se encuentra en dirección al cumplimiento de los objetivos de la institución con el desarrollo de las actividades que ejerce en su puesto de trabajo. Además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados de desempeño.

Sin embargo, cabe resaltar que una característica importante del modelo de evaluación de desempeño 360° es que la evaluación se realiza por todos los agentes involucrados, ya que permite la triangulación de la información, mejora y orienta la autopercepción de desempeño y permite la mejora continua del proceso. Sólo así se estaría hablando, por un lado, de evaluación de desempeño del colaborador mediante la valoración del supervisor directo, de sus pares y de los clientes.

Después de haber planteado una revisión teórica sobre los conceptos fundamentales, el desarrollo de la Evaluación de Desempeño, la aplicación del modelo 360°, la relación que existe con las competencias y la propuesta establecida en el presente informe para ser aplicado en una institución, se llegó a las siguientes recomendaciones y/o sugerencias.

Un punto sugerido para cualquier instrumento de evaluación implantado en la institución como son pruebas psicométricas, entrevistas o pruebas de desempeño, es que se organicen con formalidad, estén actualizadas y se propague el interés por dichas evaluaciones. Los supervisores tienen la responsabilidad de gestionar y mejorar constantemente los procesos y la calidad de los resultados esperados en sus grupos o equipos de trabajo.

Es muy recomendable la aplicación de este método llamado “Evaluación de Desempeño por el modelo 360°” lo antes posible, ya que permite alcanzar metas, superar ciertas expectativas, orientar procesos, tomar decisiones. Pero para lograr la mayor objetividad en la evaluación, tanto los evaluados como los evaluadores deberán entender que la mejor manera de ayudar al evaluado es siendo lo más sincero posible al evaluar. Traerá

beneficios y resultados a la institución, con el fin de favorecer su crecimiento y que sea un órgano competitivo.

Se sugiere asignar una fecha específica al final de año con el fin de que, a partir de ahí, comience el primer ciclo de la evaluación de desempeño por el modelo 360°, para que después de seis meses se haga una segunda revisión y evaluación de los objetivos acordados, logrados y esperados a partir del instrumento. Y, al terminar el ciclo, se proceda a realizar el seguimiento pertinente. Con esto se podrá tener un mejor control y resultados en beneficio de la institución y el personal.

Se recomienda tener un seguimiento constante para que surjan avances y actualizaciones en el transcurso del tiempo, y así las organizaciones tengan la competitividad que las distingue, al destacar competencias como es el trabajo en equipo, toma de decisiones y relaciones interpersonales, entre otras.

Por otro lado, una de las limitaciones para este trabajo es la dificultad de los resultados posteriores arrojados de la evaluación de desempeño que indique un desacuerdo entre las partes del evaluado o evaluador e implique no llegar a una decisión común. Además se puede presentar dificultad para definir en inicio las metas y objetivos que no son medibles o el presupuesto sea bajo para las capacitaciones.

Existen algunas limitantes subjetivas que pueden presentarse durante la aplicación de la evaluación, como son factores emocionales no esperados, el grado de inteligencia o personalidad, que podría influir en la contestación y ejecución de las actividades a realizar. Por ejemplo, un componente importante es evitar mostrar públicamente las deficiencias de desempeño, lo que se recomienda es tener discreción absoluta y confidencial así como efectuar el diálogo con el implicado únicamente.

Otro de los puntos señalados y que es un factor de suma importancia tanto desde la estancia en el servicio social como en la vida cotidiana, y que debería considerarse en todos los empleos, es la retroalimentación pues como se ha mencionado, nos ayuda a tener opiniones concretas favorables o desfavorables de las actividades realizadas por corregir. Al ubicar los



puntos débiles y fuertes en los trabajadores, mejora el desempeño con un alcance tanto en las actividades ejecutadas como en los procesos de formación que se utilicen. Justamente se estará al tanto de reforzar, dar una retroalimentación objetiva y conocer de qué forma se optimizan los resultados personales como de la propia organización.

Al realizar una propuesta de Evaluación de Desempeño por el modelo 360° para los servidores de una institución gubernamental, se pretende alcanzar el objetivo procurado en este informe, para múltiples beneficios dentro de una organización. Este modelo de evaluación de desempeño es viable para mostrar claramente qué se espera de cada puesto o de cada uno de los colaboradores, es decir, las competencias que se evalúen, y los resultados arrojados darán pauta para tomar decisiones de cursos, talleres, capacitaciones o planes de desarrollo. El instrumento es modificable conforme a su uso y aplicación con el fin de seguir en línea con las reglas internas de la institución.

Se recomienda tener un apropiado desarrollo, intervención, nuevos programas de entrenamiento y capacitación, creación de planes y desarrollo de carrera y gestión en términos del factor humano en un determinado puesto o área de trabajo, detectando lo necesario para que el resultado sea exitoso y productivo. También ayudará a contribuir al logro de los objetivos de la institución, dándole la importancia debida.

Por último, comentar que la evaluación de desempeño es una instancia de comunicación que busca producir y obtener información entre los distintos colaboradores de la institución. Por esa razón, no debe perderse de vista el proceso como conjunto, y la forma en que esa información es considerada para la toma de decisiones en el campo de la gestión. La evaluación de desempeño no debería convertirse en un hecho aislado que pasa a solo archivar y olvidar rápidamente. Tiene muchas ventajas o bien beneficios para una organización, como que se quede en un mero trámite. Se le tiene que dar la importancia que se merece para que los resultados se vean reflejados en la organización.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: valuación de 360°*. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Arias, G. y Heredia, E. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Benavides, E. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Casallas, F. (2016,16 de agosto). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. (No. D4009727). Diplomado en alta gerencia. Bogotá. Recuperado el 03 de septiembre de 2018 de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRES DIEGOFERNANDO2016.pdf;jsessionid=9E74A12600F13B64778FCA27E77F4270?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRES%20DIEGOFERNANDO2016.pdf;jsessionid=9E74A12600F13B64778FCA27E77F4270?sequence=2)
- Castro, A. (2007, 04 de abril). *Evaluación del desempeño para la empresa de transporte aerocondor*. Posgrado. (No. 1109650) Perú. Recuperado el 22 de septiembre de 2018 de: <file:///C:/Users/home/Desktop/evaluacion.pdf>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Revista académica Invenio*, 3(7), p. 11–13.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw-Hill.
- CONOCER (2017, 14 abril). *Competencia - CONOCER*. Recuperado 25 octubre, 2018, de [https://conocer.gob.mx/acciones\\_programas/estandar-de-competencia/](https://conocer.gob.mx/acciones_programas/estandar-de-competencia/)
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (11ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson
- Feldman, R. (1998). *Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana*. México: Mc. Graw-Hill
- Gil, I., Ruiz L. y Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

- Grados, J. (2002). *Calificación de méritos: evaluación de competencias laborales*. México: Trillas.
- Harris, O. (1986). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos*. México: Limusa.
- Jimenez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Juárez, O. y Carrillo, E. (2010). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Feedback de 360°*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marchant, L. (2007). *Actualizaciones para el Manejo y el Desarrollo Organizacional*. Viña del mar: Editorial UV.
- Martinez R, (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del Psicólogo*. 1(31). p. 85-96
- Mondy, R. y Noe, R. (1997). *Administración De Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice-Hal Hispanoamericana, S.A.
- Munchisky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Cengage Learning
- Musso F. y Robles O. (2002). Reflexiones en torno a la Evaluación de Desempeño. *Revista Chilena de Administración Pública*. 3(1). p. 33-46
- Oyarzún, O. y Méndez, M. (2001). Proyectos de evaluación de competencias laborales. *Revista semestral Pharos*. 2(8). p. 103-105
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Ramos, J. y Villalobos, A. (2011), *La Evaluación de las Políticas Públicas en México* México: INAP
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Salvador, M. y Simón, C. (2008). *La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*. Madrid: Centro PwC & IE del Sector Público
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento y Gestión*. 30(6). p. 54-82.

- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- SENA (2018, 10 de enero). Plan institucional de capacitación (pic-sena) 2018. Servicio Nacional de Aprendizaje. Recuperado 11 noviembre, 2018, de [http://www.sena.edu.co/esco/transparencia/Documents/plan\\_institucional\\_capacitacion\\_pic\\_2018.pdf](http://www.sena.edu.co/esco/transparencia/Documents/plan_institucional_capacitacion_pic_2018.pdf)
- Sifuentes, A. y Suarez, M. (2016). La evaluación de 360° aplicada al personal docente de nivel superior. *Revista RITI Journal*. 7(4). p. 17-23.
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Editorial Texto C.A.
- Velázquez F. (2018, 07 de julio). *Manual Anual de Organización de la Subdirección de Servicios de Salud y Unidades Operativas*. Dirección Corporativa de Administración, PEMEX. Recuperado el día 18 de agosto de 2018 <http://www.pemex.com/servicios/salud/NormatecaServiciosdeSalud/Normateca/RH-00-MDO-016%20Subdirecci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud%20OCR.pdf>
- Villa, J., y Capéran, J. (2010). *Manual de entrenador: Como Mejorar el Rendimiento de las Personas*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Villalobos, A. (2013). *El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: Una propuesta para los Gobiernos Locales*. México: INAP
- Werther, W. y Davis, K. (1989). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Zayas, P. (2010). *Fundamentos teóricos y metodológicos sobre de la selección del personal*. España: EAE Editorial Academia Española.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

#### “Cronograma de actividades”

Hospital Central Norte

Fecha: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Las actividades exigidas por este procedimiento, se desarrollarán de acuerdo al siguiente cronograma:

Actividades	Semanas					
	4ta Septiembre	2da. Octubre	1ra. Noviembre	2ra. Noviembre	3ra. Noviembre	1ra Diciembre
Planificación	•					
Sensibilización		•				
Autoevaluación			•			
Evaluación 360°				•		
Entrevista de feedback					•	
Informe						•

## ANEXO 2

---

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

#### “Auto-evaluación”

Hospital Central Norte

---

#### Instrucciones.

Esta evaluación es para guiar el desempeño de las actividades laborales. Es un proceso por competencias con base en el puesto que ocupa. No hay respuestas correctas o incorrectas lo único importante es su franca solución ante lo indicado.

La evaluación se divide en los siguientes factores:

- Solución de problemas
- Orientación al cliente
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Cada factor está conformado por una serie de frases, en las cuales tendrá que definir la frecuencia, por lo tanto en cada frase deberá colocar de acuerdo en la escala establecida el número correspondiente que más defina su desempeño en el puesto que ocupa.

Siendo la siguiente escala:

- (1) Nunca lo demuestro      (2) Rara vez lo demuestro      (3) A veces lo demuestro**  
**(4) Normalmente lo demuestro      (5) Siempre lo demuestro**

Si tiene alguna duda acerca de la forma de contestar, por favor pida ayuda a quien le entrego este cuestionario; es decir el examinador o acuda personalmente al área indicada para cualquier duda o aclaración.

De vuelta a la hoja y comience a llenar en primera instancia los datos personales y en seguida proceda a contestar el interrogatorio con tinta y letra legible.

GRACIAS.

---

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

### “Auto-evaluación”

Hospital Central Norte

#### DATOS DEL EVALUADO

Llena los datos que a continuación se solicitan sin dejar espacios en blanco.

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto actual: \_\_\_\_\_ No. De trabajador: \_\_\_\_\_

Tipo de plaza: Sindicalizado [    ] Confianza [    ]

Antigüedad en el cargo: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Fecha de Autoevaluación: \_\_\_\_\_

#### EVALUACIÓN

En seguida encontrará una serie de frases en las cuales tendrá que definir la frecuencia, colocando de acuerdo a la escala el número correspondiente. Todas las respuestas que proporcione deberán estar orientadas hacia el ámbito laboral.

La forma de respuesta esperada es la siguiente:

- (1) Nunca lo demuestro    (2) Rara vez lo demuestro    (3) A veces lo demuestro  
(4) Normalmente lo demuestro    (5) Siempre lo demuestro

De acuerdo a la escala, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada frase el número que más defina su desempeño en el puesto que ocupa.

FACTOR	No.
<b>Solución de problemas</b>	
1. Identifico el problema y realizo conexiones con situaciones similares o distintas.	
2. Formulo soluciones creativas	
3. Implemento acciones concretas para resolver el problema.	



4. Brindo soluciones aplicando métodos, estrategias y/o enfoques	
5. Considero ventajas y desventajas de cada alternativa y elige la más apropiada.	
<b>Orientación al cliente</b>	
1. Presto un servicio de orientación rápido y oportuno.	
2. Brindo solución desde el primer contacto.	
3. Ofrezco soluciones alternas	
4. Mantengo buena actitud ante los clientes	
5. Transmito las demandas de los clientes a los superiores en tiempo y forma.	
<b>Comunicación</b>	
1. Demuestro interés y respeto por lo que dicen otras personas.	
2. Me comunico de manera directa inclusive en asuntos delicados.	
3. Me expreso en forma clara y precisa.	
4. Solicito ideas, sugerencias y opiniones de los demás.	
5. Escucho cuidadosamente sin interrumpir.	
<b>Relaciones interpersonales</b>	
1. Muestro interés por establecer una red de comunicación con otras personas.	
2. Hago críticas constructivas mostrando tacto.	
3. Resuelvo conflictos con imparcialidad.	
4. Muestro consideración por los sentimientos de los demás.	
5. Demuestro capacidad de comunicarme con facilidad y efectividad.	
<b>Trabajo en equipo</b>	
1. Promuevo la comunicación en el equipo.	
2. Incito la cohesión en el equipo.	
3. Consulto a los demás miembros antes de tomar decisiones.	
4. Realizo las tareas que le son asignadas y cumplo los plazos requeridos.	
5. Participo de forma activa en los espacios de encuentro del equipo.	
<b>Liderazgo</b>	
1. Sé cuándo delegar y cuándo asumir personalmente la responsabilidad.	
2. Tengo poder de influencia y convencimiento.	
3. Creo condiciones que faciliten dar lo mejor de sí.	
4. Guio, oriento y doy sentido a los integrantes del equipo.	

5. Mantengo la visión en el panorama general mientras me ocupo de los detalles.	
<b>Toma de decisiones</b>	
1. Tomo decisiones justas cuando surgen dificultades.	
2. Mis decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas.	
3. Mis decisiones son apegadas a las políticas y normas de la empresa.	
4. Tomo decisiones oportunamente.	
5. El resultado de mis decisiones agregan valor a la institución.	

## ANEXO 3

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

#### “Evaluación 360°”

Hospital Central Norte

#### Instrucciones.

Esta evaluación es para guiar el desempeño de las actividades laborales. Es un proceso por competencias con base en el puesto que ocupa la persona a evaluar. No hay respuestas correctas o incorrectas lo único importante es su franca solución ante lo indicado.

La evaluación se divide en los siguientes factores:

- Solución de problemas
- Orientación al cliente
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Cada factor está conformado por una serie de frases, en las cuales tendrá que definir la frecuencia que refleje el desempeño de la persona que le fue asignada para evaluar. La evaluación se basa de acuerdo a su perspectiva de desempeño de la persona a evaluar en el ámbito laboral, para ello se conservará en anonimato, por lo tanto se le pide objetividad y honestidad al realizar dicha evaluación. Deberá colocar en cada frase de acuerdo en la escala establecida el número correspondiente que más defina el desempeño en el puesto que ocupa la persona a evaluar.

Siendo la siguiente escala:

- (1) Nunca lo demuestra    (2) Rara vez lo demuestra    (3) A veces lo demuestra**  
**(4) Normalmente lo demuestra    (5) Siempre lo demuestra**

Si tiene alguna duda acerca de la forma de contestar, por favor pida ayuda a quien le entrego este cuestionario; es decir el examinador o acuda personalmente al área indicada para cualquier duda o aclaración.

De vuelta a la hoja y comience a llenar en primera instancia los datos generales y en seguida proceda a contestar el interrogatorio con tinta y letra legible.

GRACIAS.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

### “Evaluación 360°”

Hospital Central Norte

#### DATOS GENERALES

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto del evaluado: \_\_\_\_\_

Evaluador: Supervisor [  ] Pares [  ] Cliente [  ]

#### EVALUACIÓN

En seguida encontrará una serie de frases en las cuales tendrá que definir la frecuencia que refleje el desempeño de la persona que le fue asignada a evaluar, colocando de acuerdo a la escala el número correspondiente. Todas las respuestas que proporcione deberán estar orientadas hacia el ámbito laboral.

La forma de respuesta esperada es la siguiente:

- (1) Nunca lo demuestra    (2) Rara vez lo demuestra    (3) A veces lo demuestra  
(4) Normalmente lo demuestra    (5) Siempre lo demuestra

De acuerdo a la escala, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada frase el número que más defina el desempeño en el puesto que ocupa la persona a evaluar.

FACTOR	No.
<b>Solución de problemas</b>	
1. Identifica el problema y realiza conexiones con situaciones similares o distintas.	
2. Formula soluciones creativas	
3. Implementa acciones concretas para resolver el problema.	

4. Brinda soluciones aplicando métodos, estrategias y/o enfoques	
5. Considera ventajas y desventajas de cada alternativa y elige la más apropiada.	
<b>Orientación al cliente</b>	
1. Presta un servicio de orientación rápido y oportuno.	
2. Brinda solución desde el primer contacto.	
3. Ofrece soluciones alternas	
4. Mantiene buena actitud ante los clientes	
5. Transmite las demandas de los clientes a los superiores en tiempo y forma.	
<b>Comunicación</b>	
1. Demuestra interés y respeto por lo que dicen otras personas.	
2. Se comunica de manera directa inclusive en asuntos delicados.	
3. Se expresa en forma clara y precisa.	
4. Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los demás.	
5. Escucha cuidadosamente sin interrumpir.	
<b>Relaciones interpersonales</b>	
1. Muestra interés por establecer una red de comunicación con otras personas.	
2. Hace críticas constructivas mostrando tacto.	
3. Resuelve conflictos con imparcialidad.	
4. Muestra consideración por los sentimientos de los demás.	
5. Demuestra capacidad de comunicarse con facilidad y efectividad.	
<b>Trabajo en equipo</b>	
1. Promueve la comunicación en el equipo.	
2. Incita la cohesión en el equipo.	
3. Consulta a los demás miembros antes de tomar decisiones.	
4. Realiza las tareas que le son asignadas y cumple los plazos requeridos.	
5. Participa de forma activa en los espacios de encuentro del equipo.	
<b>Liderazgo</b>	
1. Sabe cuándo delegar y cuándo asumir personalmente la responsabilidad.	
2. Tiene poder de influencia y convencimiento.	
3. Crea las condiciones que faciliten a cada uno dar lo mejor de sí.	
4. Guiar, orienta y da sentido a los integrantes del equipo.	

5. Mantiene la visión en el panorama general mientras se ocupa de los detalles.	
<b>Toma de decisiones</b>	
1. Toma decisiones justas cuando surgen dificultades.	
2. Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas.	
3. Sus decisiones son apegadas a las políticas y normas de la empresa.	
4. Toma decisiones oportunamente.	
5. El resultado de sus decisiones agregan valor a la institución.	

## ANEXO 4

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

#### “Retroalimentación”

Hospital Central Norte

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto del evaluado: \_\_\_\_\_

Esta conversación es un momento perfecto para que evaluado y evaluador dialoguen y se realice la retroalimentación, se congratulen el uno al otro y hagan los ajustes que sean pertinentes a los objetivos planteados y planes de desarrollo o capacitaciones previstos en el transcurso del año.

PREGUNTAS	RESPUESTAS Y PASOS A SEGUIR
¿Ha desarrollado nuevas competencias a parte de las mencionadas?	
¿Cuenta con las herramientas necesarias para su desarrollo?	
¿Qué debe hacer diferente para conseguir mejores resultados?	
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES

**RECOMENDACIONES:**

<b>Debe mejorar</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Fechas o plazos</b>

---

NOMBRE Y FIRMA DEL  
EVALUADOR

---

NOMBRE Y FIRMA DEL  
EVALUADO