

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360  
GRADOS” EN CENTROS HOSPITALARIOS LA PAZ



BLANCA ARMIDA CAMPOS LAZOS

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS” EN CENTROS HOSPITALARIOS LA PAZ

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo de Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: BLANCA ARMIDA CAMPOS LAZOS

Guatemala, septiembre de 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR.CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	_____
Evaluador:	_____
Evaluador:	_____



ACTA/EP No. 1582

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-011-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 29 de Septiembre de 2020, a las 20:00 - 20:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Blanca Armida Campos Lazos, carné No. 200415264 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Implementación de la Evaluación de Desempeño 360 grados en Centros Hospitalarios La Paz** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **Aprobado** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

- Debe mejorar las conclusiones y las recomendaciones, pues son demasiado escasas.
- Debe eliminar la palabra "implementación" del título de su documento y sustituirlo por la palabra "programa".
- No cuenta con léxico técnico. Su Marco teórico tiene citas bibliográficas muy añejas, al menos que tenga citas y bibliografía del año 2010 al presente. Debe mejorar éste, pues sus variables son desarrolladas de manera muy escueta. Revisar ortografía y mecanografía de su documento completo. Debe hablar de Planeación Estratégica en su documento enlazando este tema con Evaluación del Desempeño. Debe agregar en su Título la palabra Guía o lineamientos, antes de la palabra implementación.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintinueve días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Dr. Alfredo Paz  
Coordinador

Msc. María Elena Rocha  
Evaluador

Msc. Lisbeth Morales  
Evaluador

Licda. Blanca Armida Campos Lazos  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Bianca Armida Campos Lazos** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

/ Guatemala, 05 de octubre de 2020.

(f)



Dr. Alfredo Paz Subillaga  
Coordinador

**ACTA No. 000-2020**

En el Salón No. \_\_\_\_ de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, en el Edificio S-11 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, reunidos los infrascritos miembros de la Terna Evaluadora, el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 20\_\_\_\_, a las \_\_\_\_\_ horas para practicar **LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada BLANCA ARMIDA CAMPOS LAZOS, Carné No. 200415264, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo del Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada evaluador, con base en la Hoja de Evaluación calificó los elementos técnico-formales y de contenido profesional del informe del Trabajo Profesional de Graduación y defensa del mismo presentado por el sustentante, denominado GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS” EN CENTROS HOSPITALARIOS LA PAZ, dejando constancia de lo actuado.

El fallo de la Terna Evaluadora luego de su deliberación fue \_\_\_\_\_, este resultado es obtenido de las valoraciones cuantitativas asignadas por cada integrante del Tribunal Examinador. La Terna hace las siguientes recomendaciones: a) \_\_\_\_\_; b) \_\_\_\_\_; y c) \_\_\_\_\_. En fe de lo cual firman la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil veinte.

\_\_\_\_\_  
Coordinador

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_

Postulante

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE DOS MIL VEINTE

Con base en el Punto \_\_\_\_\_, inciso \_\_\_\_, subinciso \_\_\_\_\_ del Acta \_\_\_\_-2020 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020, se conoció el acta Escuela de Estudios de Postgrado No. \_\_\_\_-2020 de \_\_\_\_\_ de la Presentación de la Evaluación del Trabajo Profesional de Graduación, de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020 y el trabajo profesional de Maestría en Artes del Programa de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS” EN CENTROS HOSPITALARIOS LA PAZ, que para su graduación profesional presentó la licenciada BLANCA ARMIDA CAMPOS LAZOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

---

SECRETARIO

---

DECANO

Revisado

## Agradecimientos

A Dios como nuestro señor supremo, que nos permite alcanzar nuestros sueños y proyectos, por permitirme lograr una meta más en la vida.

A mi familia a quienes amo inmensamente y que han sido mi inspiración y motivo de lucha en toda mi vida, por su incondicional apoyo en todo momento.

A mi mejor amigo por su apoyo incondicional, por sus consejos, por todas sus buenas energías y buenos deseos para mi vida.

A los licenciados de la maestría por el acompañamiento y por brindar los conocimientos necesarios para crecer personal y profesionalmente.

A mis compañeros y amigos que de alguna manera apoyaron en alcanzar esta meta.



## Contenido

CAPITULO I .....	1
1. ANTECEDENTES .....	1
CAPITULO II .....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Recursos Humanos.....	8
2.1.1. Gestión de recursos humanos .....	8
2.1.2. Objetivos de la gestión de recursos humanos .....	9
2.2. Estrategias de recursos humanos.....	10
2.3. Lineamientos estratégicos de recursos humanos .....	10
2.4. Socialización .....	11
2.5. Cultura organizacional .....	11
2.6. Rotación de personal .....	12
2.7. Desempeño laboral .....	12
2.8. Competencias laborales.....	13
2.9. Evaluación del desempeño laboral .....	14
2.9.1. Importancia de la evaluación de desempeño.....	15
2.9.2. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	16
2.9.3. Beneficios de la evaluación de desempeño.....	16
2.10. Factores para considerar en una evaluación de desempeño.....	17
2.11. Métodos de evaluación de desempeño.....	17
2.12. Definición de evaluación de desempeño 360 grados.....	18
2.12.1. Importancia de la evaluación de desempeño 360 grados.....	19
2.12.2. Objetivos de la evaluación de desempeño 360 grados.....	19
2.13. Ventajas de la evaluación del desempeño 360 grados .....	20
2.14. Desventajas de la evaluación de desempeño 360 grados .....	21
2.15. Responsables de la evaluación de desempeño 360 grados .....	22
2.16. Entrevista de la evaluación de desempeño.....	24
2.17. Usos de los resultados de la evaluación de desempeño .....	25
2.18. Periodo de la evaluación de desempeño .....	25
CAPITULO III .....	26
3. METODOLOGIA.....	26
3.1. Planteamiento del problema .....	26

3.1.1. Delimitación de problema .....	28
3.2. Objetivo general .....	28
3.3. Objetivos específicos .....	28
3.4. Proceso de implementación .....	29
3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos .....	33
3.5.1. Métodos .....	33
3.5.2. Técnicas .....	33
3.5.3. Investigación documental .....	33
3.5.4. Observación directa .....	33
3.5.5. Entrevista .....	34
3.5.6. Estudio general .....	34
3.6 Instrumentos .....	34
CAPITULO IV .....	34
4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS .....	34
4.1 Implementación de la “evaluación de desempeño 360 grados” en Centros Hospitalarios La Paz. ....	34
4.2. Análisis de datos recabados .....	35
4.3. Discusión de resultados .....	49
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES .....	56
BIBLIOGRAFIA .....	58
ANEXOS .....	60
Anexo 1 .....	60
Guía para la aplicación de la evaluación de desempeño 360 grados .....	60
Anexo 2.....	65
Entrevista a gerente de recursos humanos.....	65
Anexo 3.....	67
Instrumento evaluación 360 grados .....	67
Anexo 4.....	71
Mapeo de puestos.....	71
Índice de Figuras.....	72
Índice de Tablas.....	73

## Resumen

El presente trabajo de graduación hace referencia a la carencia de un sistema de evaluación de desempeño en Centros Hospitalarios La Paz.

La organización no ha determinado un método de evaluación que le permita medir el nivel de desempeño de los colaboradores, de modo que, no se logra detectar las debilidades que presenta el empleado, la capacitación no se ha brindado de forma adecuada que ayude al cumplimiento de las estrategias establecidas. Así como, se ha presentado un incremento en el índice de rotación de personal, debido a que las jefaturas realizan ascensos y traslados de personal a su consideración sin tomar en cuenta el desempeño de los colaboradores.

Asimismo, los colaboradores realizan las funciones de sus puestos de acuerdo a su experiencia, más no se han verificado si los procedimientos se realizan de acuerdo a las políticas establecidas, ya que no se les ha brindado la retroalimentación sobre su desempeño.

La metodología desarrollada en el presente trabajo se refiere al método de evaluación de desempeño 360 grados, el cual evalúa diferentes perspectivas y opiniones que puedan poseer la autoevaluación, los compañeros pares, como las jefaturas y los clientes. De tal manera, que esto ayudará a establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño de cada colaborador; identificar las oportunidades de crecimiento que se puedan dar y recompensar el esfuerzo de los colaboradores de una manera justa y equitativa.

Mediante los resultados obtenidos en la prueba piloto se evidenciaron beneficios para la organización, así como, permitió identificar las competencias que necesitan ser desarrolladas para mejorar la productividad laboral.

Por último, carecer de un método de evaluación permite ascensos de forma unilateral, debido a que no se contemplan lineamientos que permitan identificar los factores esenciales que determinen el personal idóneo para cubrir plazas vacantes.

## Introducción

En la actualidad es importante considerar en las empresas el desempeño laboral de sus colaboradores ya que esto permitirá alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, la evaluación de desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano, de tal manera se podrá cumplir los objetivos, metas y estrategias organizacionales.

Un desafío importante en la organización es la optimización de los recursos para mejorar la productividad, con lo cual se consideran factores como la tecnología de punta, el recurso financiero y específicamente la del recurso humano, sin embargo, existen organizaciones que no han incorporado un sistema de evaluación de desempeño dentro de los procesos de recursos humanos lo que limita conocer el nivel de desempeño de los colaboradores.

La evaluación de desempeño laboral es una tarea significativa del departamento de recursos humanos, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna, siendo un instrumento para comprobar el grado de cumplimiento y evaluando la ejecución de sus tareas. Es una evaluación individual basada en los esfuerzos, conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y valores que posee cada colaborador y que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan de la organización. El presente trabajo de graduación se refiere a la realización de una guía para la aplicación de la evaluación de desempeño 360 grados en Centro Hospitalarios La Paz, como propósito de dejar una herramienta que pueda ser útil para fortalecer el desempeño de los colaboradores.

La evaluación de desempeño 360 grados es una herramienta integral que consiste en medir el desempeño de los colaboradores mediante una autoevaluación, una evaluación que realiza sus compañeros, jefaturas, clientes internos y externos. Así mismo se basa en los comportamientos y habilidades que posee el colaborador en su entorno profesional, permitiendo identificar las debilidades y fortalezas que se deben de mejorar para elevar su productividad.

En el capítulo uno se desarrolla los antecedentes generales de la institución, la forma en que se desenvuelve según el giro, detallando las direcciones de quienes dirigen las áreas médicas al igual con el personal operativo y administrativo. Así mismo se desarrollan los trabajos previamente realizados de la evaluación 360 grados, y los procedimientos que permitieron la adecuada implementación del mismo.

En el segundo capítulo se aborda conceptos relacionados al área de recursos humanos con la expectativa de enriquecer al tema abordado; siendo esto la definición de recursos humanos, las gestiones de esta como tal, objetivos, el desempeño laboral que conjuntamente va ligada con la evaluación de desempeño y los beneficios que proporciona la implementación de la misma, así mismo se desarrollan las definiciones de la evaluación de desempeño 360 grados como punto principal.

Así mismo en el capítulo tercero está desarrollado con la metodología que se aplicó para la determinación del planteamiento del problema, delimitación, periodo histórico, ámbito geográfico del mismo, el desarrollo del objetivo general como los específicos. De la misma manera se plasma el proceso de implementación que se propone a utilizar, que metodología, técnicas e instrumentos a utilizar para la adecuada implementación de la evaluación de desempeño.

Y por último en el capítulo cuarto se tiene la discusión y presentación de resultados de la aplicación como prueba piloto realizada en Centros Hospitalarios La Paz, en la cual se analiza paso a paso dicha información en el cual se refleja las siguientes competencias comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, servicio al cliente, pensamiento estratégico, enfoque de resultados y comunicación, así también se presentan las conclusiones con relación a los datos recabados y las recomendaciones a tomar en cuenta para la adecuada implementación de la evaluación de desempeño 360 grados.

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES

En Guatemala la mayoría de los servicios de salud están conformados por hospitales públicos, privados, clínicas y puestos de salud. La infraestructura que poseen estas áreas representa con que calidad, satisfacción y servicio atienden a los pacientes o público en general y a raíz de esto surgen hospitales privados para garantizar una mejor calidad de salud para los guatemaltecos.

Centros Hospitalarios La Paz forman parte del GRUPO SERMESA, el cual se estableció en 2014 en la ciudad de Guatemala y en menos de tres años, se ha esforzado por mejorar la salud de miles de guatemaltecos, prestando servicios médicos de excelencia. Nace con la misión de salvar vidas y dar acceso a salud a una gran cantidad de personas, atendiendo a clientes de una manera más ordenada y administrativa, prestando servicios de atención hospitalaria, laboratorios y consulta médica a toda la población guatemalteca, con servicios de calidad y a precios accesibles y lograr así su visión de ser la institución de salud más importante de Centro América.

En la actualidad se cuenta con seis hospitales, ubicados de la siguiente manera:

- Centro Hospitalario La Paz zona 14 10a. Calle 2-31 Zona 14.
- Centro Hospitalario La Paz zona 10 3a. Calle Final 10-70 Zona 10.
- Centro Hospitalario La Paz zona 1 8a. Avenida 2-48 Zona 1.
- Centro Hospitalario La Paz zona 11 17 Avenida 28-01 Zona 11 Las Charcas.
- Centro Hospitalario La Paz Eskala Km. 13.8 Calzada Roosevelt Z.3 Mixco C.C. Eskala Roosevelt 3er. Nivel.
- Centro Hospitalario La Paz Occidente 4ª. Calle, 23-61 zona 3 Quetzaltenango.

Cada hospital cuenta con servicios de laboratorio clínico especializado, con servicio las 24 horas del día atendiendo una amplia variedad de análisis disponibles. Las instalaciones están equipadas con tecnología de última

generación y todos los colaboradores están capacitados no solo en áreas técnicas sino también, en relaciones humanas e interpersonales, que garantizan resultados de calidad, proveídos con rapidez y en un ambiente cómodo, seguro y moderno.

Se tiene acceso a servicios médicos que antes parecían inalcanzables y brindados por profesionales destacados en su especialidad, cada uno de ellos saben lo que se siente estar en un hospital y por eso se esfuerzan en brindar atención completamente humana, lo que les permite estar más cerca de cada uno de sus pacientes. Los seis hospitales cuentan con quirófanos, unidades de emergencia, clínicas de consulta externa, centros de diagnóstico y laboratorio clínico, dotados con nueva tecnología.

La organización gestiona los procesos través de un organigrama vertical, a medida que desciende por la cadena de cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye. La estructura es liderada por la gerencia general, quien se apoya en la subgerencia, bajo su cargo se encuentran las gerencias de calidad médica, relaciones comerciales, seguros, servicios de la hospitalidad, desarrollo organizacional, mantenimiento hospitalario, tecnología, compras y logística.

Se integran tres direcciones médicas quienes tienen a su cargo toda el área médica, cada dirección cuenta con especialistas y subespecialistas. Cada hospital es dirigido por un jefe corporativo, quien se apoya en la gerencia de su área y sus distintas coordinaciones, con analistas de departamentos, supervisores y técnicos de área.

Centros Hospitalarios La Paz, cuenta actualmente con 26 departamentos y esto hacen una planilla de 1,350 empleados, distribuidos en las áreas hospitalarias, operativa y administrativa.

Las organizaciones necesitan contar con talento humano capacitado, que tenga las competencias necesarias para enfrentarse a los cambios generados en el entorno laboral, alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones. La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del

recurso humano cumpliendo así con metas, objetivos y estrategias establecidas en la organización.

Seguido de lo anterior encontraremos investigaciones relacionadas al tema y que cada autor brinda información relevante al respecto.

Echeverry & Valencia (2014), en su investigación de tesis “Análisis del proceso de la evaluación de desempeño que aplica la empresa Bancamia, S.A. en los colaboradores de Buena Aventura”, previo a optar el título Administradora de Empresa, de la Universidad del Valle Sede Pacífico Buena Aventura, Colombia, en la cual plantean la pregunta ¿Qué medidas de efectividad tiene el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores de la empresa Bancamia, S.A. en el distrito especial de Buenaventura? planteando como objetivo identificar y analizar el proceso de la evaluación de desempeño en los colaboradores y dar a conocer a la empresa los resultados que le permitan diseñar un plan de mejora, de modo que para esta investigación utilizaron la metodología descriptiva, la cual tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de la investigación de campo, fuentes de datos primarios como la observación, cuestionario y como fuentes secundarios los documentos de reporte de rendimiento de los colaboradores, brindando como resultados que la empresa tiene claro que con una evaluación de desempeño puede cumplir con los objetivos establecidos, mejorar el trabajo en equipos, darle a conocer al colaborador las mejoras que tiene que realizar en su puesto de trabajo, así mismo concluyeron que la evaluación de desempeño la toman como un formalismo que se debe cumplir dentro del rol del gerente, los colaboradores no tienen participación en el proceso de la evaluación ya que tienen una dinámica muy cerrada, muestran falta de interés en la aplicación de la misma, por consiguiente recomienda realizar una evaluación entre los mismos colaboradores para que cada uno de ellos empiecen a tener un sentido de pertenencia a conocer el procedimiento del mismo, implementar un plan de acción en donde le permita al colaborador mejorar las debilidades que presente a raíz de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.



Para Fernández (2016), en su investigación de tesis titulado: "Evaluación del desempeño del personal del colegio Hispanoamericano, Cobán A.V.", previo a conferírsele el título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el grado Académico de Licenciada, de la Universidad Rafael Landívar, San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Guatemala, planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es el desempeño laboral del personal del Colegio Hispanoamericano Cobán A.V.?, teniendo como objetivo realizar la evaluación del desempeño del personal del Colegio Hispanoamericano, utilizando la metodología descriptiva y como instrumento el cuestionario de evaluación del desempeño creado por la autora de la investigación, como resultado se logró identificar que la mayoría de los colaboradores cuentan con un nivel de satisfacción con relación al desempeño que realizan en su puesto de trabajo, los resultados fueron favorecidos por la disponibilidad y apertura que los colaboradores brindaron hacia la evaluación de desempeño, se logró identificar la eficacia y la eficiencia con la que los colaboradores cuentan para realizar sus tareas, así mismo se concluye que al utilizar la evaluación de desempeño 360 grados, los resultados que se obtuvieron de los colaboradores en general fueron satisfactorios, esto significa que realizan sus actividades de manera correcta, cumpliendo con las necesidades del colegio, por consiguiente se recomienda que el Colegio refuerce el buen desempeño de sus colaboradores con compensaciones, felicitaciones, posibles ascenso para lograr mantener el rendimiento satisfactorio que poseen los colaboradores.

Así mismo Girón (2016), en su trabajo de tesis titulada: "Sistema de evaluación del desempeño para una distribuidora de medicamentos ubicada en zona 10 de la ciudad de Guatemala", previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, expone la siguiente problemática: la distribuidora posee problemas con el atraso en los procesos de ventas, ausencia laboral, llegadas tarde frecuentes, desperdicio de insumos, duplicidad de funciones, mal uso del tiempo y recurso, no cuenta con herramientas que le permitan evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores, desconoce de un sistema eficaz de evaluación que

permita evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, de modo que, utilizó el método científico en su fase indagadora, demostrativa y expositiva, utilizando de la misma forma la observación directa e indirecta. Teniendo como objetivo que la distribuidora pueda contar con una herramienta que contribuya a medir el desempeño, integrar los objetivos, y establecer criterios para el desarrollo del recurso humano de las diferentes áreas, proporcionar al colaborador una adecuada y periódica retroalimentación acerca de su rendimiento laboral, como resultado se logró determinar que no existe un proceso formal de evaluación del desempeño laboral a los trabajadores de la distribuidora, cada uno de los jefes posee sus propias percepciones del desempeño de sus colaboradores utilizando métodos empíricos para determinar la adecuada realización de las funciones de las áreas. Por lo tanto, concluye que no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño formal, que le permita identificar el desempeño de sus colaboradores y el potencial que cada uno posee para realizar las funciones de su puesto de trabajo, no se genera compromiso entre ambas partes y no se proporciona seguimiento a las acciones definidas para alcanzar los objetivos, existe ineficiencia al retroalimentar a los colaboradores, por consiguiente recomienda implementar el sistema de evaluación de desempeño, para conocer el rendimiento de los trabajadores así como el potencial que cada uno posee y tomar acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.

Limatuj & Tobias (2014), en su trabajo de tesis “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360 grados para el área administrativa de RHM Solutions, S.A. (SEARS)”, previo a optar el título de Psicólogos en grado académico de Licenciatura, de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la República de Guatemala. En la cual, exponen que no se tiene una herramienta de evaluación de desempeño en el área administrativa que permitan la retroalimentación de cada puesto de trabajo. Por ello, se plantean como objetivo diseñar de un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados para poder aplicar a los colaboradores y dar el seguimiento adecuado al resultado. De modo que, el método utilizado fue la técnica de muestreo, técnica de recolección de datos y la técnica de análisis de datos. Asimismo, los resultados de este estudio

se determinan que los jefes no se encuentran dispuestos a que un colaborador evalúe su desempeño y demuestran inseguridad en el rol de líderes. Por otro lado, los colaboradores, se percibe disposición para ser evaluados y brindarles la retroalimentación; debido a que no tienen claras las competencias inherentes al puesto de trabajo y exponen que las competencias de un líder se basan en el trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación y buenas relaciones interpersonales. Por lo tanto, concluyen que implementar un sistema de evaluación de desempeño 360<sup>0</sup> es fundamental para el funcionamiento adecuado de la empresa y si este es aplicado con una periodicidad se puede mantener un control sobre los procesos laborales tanto de los colaboradores como de los jefes. Por consiguiente, recomiendan realizar un análisis periódico de las competencias incluidas en el sistema de evaluación propuesto para que continúe siendo una herramienta de apoyo. De la misma manera, ligar los resultados de la evaluación con los incentivos, incrementos salariales y promociones.

Zamora (2011), en su tesis de investigación titulada: "Implementación de una evaluación de desempeño 360° en el talento humano gerente de una organización manufacturera", previo a obtener el grado Académico de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional en la Universidad Autónoma de Nuevo León Monterrey, N.L. México. Enuncio la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto de la implementación de una evaluación de desempeño 360° en la identificación de oportunidades y fortalezas del talento humano gerencial en dirección a áreas de mejora? Y con el objetivo de identificar las oportunidades y fortalezas de procesos organizacionales relacionados al desempeño del talento humano gerencial, de modo que, desarrolla la metodología diseño Exposfacto Transversal Descriptivo, con el cual, obtuvo como resultado un discernimiento de un desempeño bajo, la postura del directivo refleja desigualdad de opinión significativa ante la autopercepción de los gerentes con relación al factor comunicación, factor liderazgo, muestra incompatibilidad con relación al factor relaciones personales, por lo tanto concluye que existe una discrepancia significativa entre las expectativas del director y sus gerentes en relación a todos los factores evaluados como comunicación, liderazgo, relaciones personales, por consiguiente,

recomienda el desarrollo de habilidades gerenciales, fortalecer los procesos organizacionales, ofrecer por medio de un sistema de entrevistas retroalimentación de las áreas de oportunidad y fortalezas de cada gerente.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial del desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Recursos Humanos**

La parte esencial de cualquier organización son los recursos humanos con que cuenta, es la razón por la que se debe tomar en cuenta para los movimientos estratégicos que se vayan realizando.

Es el encargado del desarrollo del capital humano para que pueda ejecutar de manera eficaz y eficiente las funciones al puesto de trabajo. De tal manera las labores contribuyan al alcance de los objetivos y metas establecidas de la organización. Según Chiavenato (2011) afirma: “La expresión recursos humanos, se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (pág. 2).

Asi mismo recursos humanos es el encargado por velar por el bienestar y el buen funcionamiento de cada colaborador. Krieger ( 2012) afirma: “recursos humanos, en la cual recae la responsabilidad de captar, seleccionar, emplear, desarrollar, y retener a las personas que integran la fuerza de trabajo de una organización” (pág. 14).

Los recursos humanos maximizan el buen desempeño de los colaboradores con el fin de aumentar la productividad de la organización, estableciendo políticas que favorezcan tanto a la organización como al colaborador.

##### **2.1.1. Gestión de recursos humanos**

Las demandas que enfrentan las organizaciones hacen que asuman una gestión de recursos humanos ya que esta es la administración de las personas como su capital más valioso, permite tomar decisiones y realizar mejoramientos que

ayuden a facilitar la integración de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización.

A través de la gestión de recursos humanos se puede identificar cuales con sus debilidades y fortalezas que se posee en la planeación, organización, coordinación y dirección, ya que estos factores son vitales para el cumplimiento de las necesidades de la organización.

El área de recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler & Varela, 2011, p. 2)

La gestión de recursos humanos busca desarrollar las técnicas que faciliten promover un desempeño eficiente de los colaboradores y que apoyen en el logro de las estrategias establecidas en la organización.

### **2.1.2. Objetivos de la gestión de recursos humanos**

El objetivo primordial de la gestión de recursos humanos es lograr cumplir a cabalidad las metas establecidas, alcanzar la eficiencia y efectividad de las operaciones y procesos, conseguir al empleado adecuado para el puesto adecuado en el momento adecuado.

Implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos (Mondy, 2010, p. 4).

Para que los recursos humanos se conviertan en un socio estratégico, los ejecutivos de esa área deben trabajar con la alta administración para el logro de planes y resultados concretos. Deben entender el lado operativo de la empresa y comprender el complejo diseño organizacional; además, deben determinar las capacidades estratégicas de la fuerza de trabajo de la compañía, tanto en la actualidad como en el futuro (Mondy, 2010, p. 14)

Para entender mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos en una organización es importante conocer la reseña que trae con el personal que la integra y los recursos humanos que posee. Establecer a los procesos que apoyen a la integración del personal.

## **2.2. Estrategias de recursos humanos**

Recursos humanos tiene como finalidad establecer estrategias las cuales permitan la realización de sus objetivos, metas, así mismo permite cumplir con los diversos procesos como la planeación, una buena gestión del rendimiento, además mantener una buena relación laboral. Según Harold Koontz afirma: (2012) “Estrategia es la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (pág.130).

Para que la organización logre sus estrategias deben realizar planes de acción que constituyan aspectos primordiales para la productividad de la misma, de tal manera que deberá de concentrarse en gestionar estratégicamente a los colaboradores con base en analizar las necesidades, condiciones tanto internas como externas que impactan en el desempeño y la consecuencia de las metas.

## **2.3. Lineamientos estratégicos de recursos humanos**

Los lineamientos estratégicos se refieren a los factores establecidos por la alta gerencia para alcanzar las metas propuestas, con el fin de alinear el comportamiento de los colaboradores que forman parte de la organización.

La planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas: 1. determinación de la misión de la organización, 2.

evaluación de la organización y de su ambiente, 3. establecimiento de objetivos específicos o de la dirección y 4. determinación de las estrategias para lograr esos objetivos. (Mondy, 2010, p. 104).

Los lineamientos deberán estar relacionados a la visión, misión y objetivos del negocio, así como deberán ser socializados y reforzados de manera permanente al personal

#### **2.4. Socialización**

Toda organización debe adecuar a sus colaboradores a las costumbres, normas, políticas y creencias que conforman la filosofía organizacional y en medida de la eficacia del proceso el colaborador pueda inferir de forma eficiente para lograr su desarrollo profesional y así mismo enriquecer la cultura de la organización.

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis. Tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de permanecer en ella. (Robbins, 2013,p.521).

Con la socialización la organización obtendrá beneficios para el colaborador ya que se reducirá la ansiedad y el estrés que produce toda situación de cambio, así mismo la organización tendrá la adaptación y productividad eficiente del colaborador.

#### **2.5. Cultura organizacional**

Cada organización tiene su propia cultura, la cual es compartida a todos sus colaboradores, la cual constituye los factores fundamentales que la diferencia de otra organización, dentro de esta se encuentran características específicas que constituyen los valores de la empresa, así mismo la cultura proporciona la dirección a seguir y mostrar nuevas formas de como la operación se lleva a cabo normalmente.

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas.



Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores (Chiavenato, 2011, p. 348).

Así mismo la cultura ofrece un sentido de estabilidad ya que los colaboradores siguen un método sistemático de las actuaciones de la organización.

## **2.6. Rotación de personal**

La rotación de personal se refiere al proceso dentro de la organización donde se registran movimientos de entradas y salidas de personal. Estos movimientos se refieren a diferentes causas inducidas por la organización o acciones llevadas a cabo por el mismo colaborador.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción (Chiavenato, 2011,p.116.).

Es importante que la organización analice la rotación de personal para determinar las causas que provocan la rotación e identificar el impacto que este genera a la empresa en cuanto a los costos de reclutamiento, el entrenamiento a los nuevos colaboradores y las dificultades para ocupar las plazas.

## **2.7. Desempeño laboral**

En una organización se le llama desempeño laboral al rendimiento que cada colaborador posee para desempeñar su puesto de trabajo, está vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse forman el comportamiento de las personas involucradas en los procesos.

Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los

demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales ( Franklin & Krieger,2012, p. 93).

Es importante brindar estabilidad laboral a los colaboradores, ofreciendo beneficios adecuados y de acuerdo al puesto de trabajo que va a ocupar, ya que de esto dependerá un mejor desempeño laboral, el cual es considerado como un elemento fundamental para la efectividad y éxito de una organización.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 2011,p. 202).

## **2.8. Competencias laborales**

Las competencias laborales son todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que debe de tener una persona para lograr llevar a cabo una actividad que se le asigne. Según Noe R. W. (2010) afirma: “Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios” (pág. 244).

Hellriegel et al. (2009) afirman: “Una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal” (pág.4).

El éxito de una organización contribuye a las competencias laborales claves que puedan poseer los colaboradores, entre ellas se pueden mencionar: trabajo en equipo, organización, capacidad de análisis, habilidad de toma de decisiones, orientación al cliente y una buena comunicación efectiva.

El reto principal de un profesional de la aplicación del proceso de las competencias laborales en la organización es la de conseguir un buen desempeño

laboral que conjuntamente va de la mano con el éxito individual y por ende se vincula con el propósito y valores de la organización.

## **2.9. Evaluación del desempeño laboral**

Evaluar el desempeño laboral es una de las tareas a realizar más importantes del departamento de recursos humanos, por medio de este se evalúa la ejecución de sus tareas. Es una evaluación individual basada en los esfuerzos, conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y valores que posee cada colaborador y que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan de la organización. Según García (2012) afirma: “La evaluación de desempeño consiste en una valoración, tanto cuantitativa como cualitativa, de la aportación que cada trabajador hace a la empresa, así como el grado de eficacia a la hora de llevar a cabo sus funciones y tareas” (pág. 5).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial del desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de la responsabilidad de la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2011,p. 202).

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos (Mondy, 2010, p. 7).

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático que permite tomar decisiones en cuanto al desempeño del colaborador, permite realizar ajustes salariales, brindar capacitaciones y alinear los objetivos estratégicos de la empresa con el desarrollo profesional del personal.

### **2.9.1. Importancia de la evaluación de desempeño**

Evaluar el desempeño de los colaboradores es una parte fundamental para las organizaciones, contribuyendo a implementar estrategias y a tomar decisiones que favorecen a perfeccionar la eficacia de esta.

La evaluación de desempeño brinda información sobre el rendimiento que tienen los colaboradores y esto permite: poseer oportunidades de crecimiento, programación de capacitaciones, retroalimentar en sus deficiencias en cuanto a su desempeño laboral, cambios en la forma de abordar las tareas para el cumplimiento de los objetivos y tomar acciones necesarias para mejorar el funcionamiento de la organización.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera (Chiavenato, 2011, p. 203).

La evaluación de desempeño trae consigo ventajas tanto para el evaluado como para la organización, ya que a través de esta se puede identificar los colaboradores que necesitan un plan de acción para reizar los cierres de brechas, cuales son las necesidades de capacitación para mejorar su productividad, así como detectar a colaboradores que pueden ser promovidos por un buen desempeño laboral.

Así mismo permite conocer si el colaborador participa en los objetivos, metas y estrategias organizacionales, también obtener una visión completa e integral de las competencias requeridas y valuadas en los puestos de trabajo, brindar una retroalimentación con enfoque hacia los objetivos personales y organizacionales tomando en cuenta la visión del entorno.

### **2.9.2. Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño puede detectar deficiencia y fortalezas que posee el colaborador, así mismo, es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Permite obtener objetivos fundamentales como las condiciones de medición del potencial de los colaboradores, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los integrantes de la organización.

El foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño (Mondy, 2010, p. 203)

### **2.9.3. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Es de suma importancia que en la evaluación de desempeño quede plasmado a detalle, que se le dé seguimiento y que se mejore continuamente, ya que, de ser así, esto traerá beneficios para el colaborador, el jefe y la organización.

El colaborador puede tener de manera clara las expectativas del jefe y de la organización, respecto a su desempeño laboral, puede contar con una oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento profesional.

El jefe puede evaluar de manera objetiva el desempeño del colaborador, contar con una base de medición, un sistema planificado y estandarizado, fomentar una mejor comunicación para que comprendan el objetivo de la evaluación.

Con la evaluación de desempeño la organización puede establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño de cada colaborador, identificar las oportunidades de crecimiento que se puedan dar y recompensar el esfuerzo de los colaboradores de una manera justa y equitativa.

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor

puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas. (Dessler & Varela, 2011, p. 227)

### **2.10. Factores para considerar en una evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que el colaborador experimente ayuda para mejorar su desempeño al momento de ejecutar sus labores y obtener así un mejor resultado, por ello en la evaluación es importante medir los factores de: conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis, capacidad analítica. Según Monroy (2010) afirma: “Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento” (pág.243).

### **2.11. Métodos de evaluación de desempeño**

De acuerdo con las necesidades que pueda poseer cada organización se logra determinar el tipo de método de evaluación de desempeño que se puede establecer para evaluar a los colaboradores y así determinar el rendimiento de cada uno.

Los métodos más conocidos son: escala de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, escala basada con comportamientos, método de comparaciones de pares, entre otros. Cada método tiene como finalidad proporcionar información relevante con relación al comportamiento y desempeño de los colaboradores dentro de una organización.

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una

tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal. (Chiavenato, 2011, p. 207)

Chiavenato (2011) afirma: “Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son: 1. Método de las escalas gráficas 2. Método de elección forzada 3. Método de investigación de campo 4. Método de incidentes críticos 5. Métodos mixtos”. (pág.207).

A través de los beneficios encontrados en la implementación de una de evaluación de desempeño, se han creado métodos que varían en calidad, precisión, complejidad; estos constituyen uno de los métodos más útiles para aumentar la productividad, así como para facilitar el avance a las metas establecidas por la organización.

Es evidente que no existe un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las empresas y todas las situaciones, por ende la elección del método a utilizar dependerá de lo que se desea evaluar y a quienes quiere evaluar la organización.

## **2.12. Definición de evaluación de desempeño 360 grados**

La evaluación de desempeño 360 grados es una herramienta integral que consiste en medir el desempeño de los colaboradores, la cual está conformada por la autoevaluación, la evaluación del jefe inmediato, la evaluación del par y la evaluación de los clientes internos y externos. Así mismo, toma como base los comportamientos y habilidades demostrados por el colaborador en su entorno laboral, lo que permite identificar las debilidades y fortalezas que se deben mejorar para aumentar su productividad.

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes

internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. (Chiavenato, 2011, p. 205).

En la actualidad, las organizaciones por competitividad y productividad están más comprometidas a utilizar herramientas de evaluación, como es la evaluación 360 grados para mejorar en los procesos de trabajo e identificar las mejoras que se tienen que realizar en cuanto al desempeño de los colaboradores.

### **2.12.1. Importancia de la evaluación de desempeño 360 grados**

Mediante la evaluación se podrá medir el desempeño de los colaboradores, evaluar sus competencias, diseñar e implementar programas de desarrollo y aprendizaje, así mismo los resultados obtenidos permiten que el colaborador pueda contar con su propia perspectiva y con la de los demás evaluadores. Según Chiavenato (2011) afirma “Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados”. (pág.205).

La aplicación de la evaluación de desempeño radica en la evaluación en los procesos del área de recursos humanos, evaluación en las percepciones, que tienen otras personas con las que interactúan sobre sus competencias y su desempeño .

### **2.12.2. Objetivos de la evaluación de desempeño 360 grados**

La aplicación de una evaluación de desempeño 360 grados consiste en brindarle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que le ayuden a mejorar su desempeño laboral, su comportamiento y dar a la organización la información necesaria para la toma de decisiones futuras. Según Chiavenato (2011) afirma “ la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios”. (pág.206).

Los objetivos intermedios de la evaluación de desempeño se pueden ser los siguientes:



1) Adecuación del individuo al puesto; 2) Capacitación; 3) Promoción; 4) Incentivo salarial por buen desempeño; 5) Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados; 6) Autoperfeccionamiento del empleado; 7) Información básica para la investigación de recursos humanos; 8) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados; 9) Estímulo para una mayor productividad; 10) Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización; 11) Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado; 12) Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera. (Chiavenato, 2011, p. 206)

Así mismo los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1) permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización; 2) permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración; 3) ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (Chiavenato, 2011, p.206)

Así mismo se puede decir que el impacto que ejerce la evaluación del desempeño en busca del desarrollo y crecimiento de la organización, es por medio de la mejora continua de los colaboradores, tomando en cuenta los resultados obtenidos y brindando la correcta retroalimentación de esta.

### **2.13. Ventajas de la evaluación del desempeño 360 grados**

Resultará ventajoso una evaluación de desempeño 360 grados si se hace con objetividad y no dejar a un lado ningún aspecto porque puede resultar de ahí los mejores resultados al momento de analizar los datos.

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias aristas.
- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas y no de una sola.

- La retroalimentación de los colaboradores y los demás podrán incentivar el desarrollo del colaborador.
- Propicia el establecimiento de políticas claras, basada en los resultados de la evaluación.
- A partir de los resultados se pueden definir planes de capacitación.

Chiavenato (2011) presentó los pros de la evaluación del desempeño 360 grados:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos /externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. (p.205).

Así mismo como existen ventajas también encontraremos las desventajas, solo será cuestión de aprovechar al máximo esta herramienta administrativa.

#### **2.14. Desventajas de la evaluación de desempeño 360 grados**

Como cualquier modelo de evaluación, la evaluación de desempeño 360 grados, puede ser difícil de implementar en determinados tipos de culturas que pueda tener la empresa.

- El método es más complejo, en términos administrativos, al combinar respuestas
- La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimiento en el colaborador.
- Posibles opiniones en conflicto, aunque pueden ser precisas desde los diferentes puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere mejora continua

Chiavenato (2011) presentó los contras de la evaluación del desempeño 360 grados:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar bien.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir e invalidar así la evaluación de otras. (p.205)

### **2.15. Responsables de la evaluación de desempeño 360 grados**

La responsabilidad de la evaluación de desempeño corresponde a todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado, quienes califican su desempeño y el propio colaborador.

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se contribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo en conjunto, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción. (Chiavenato, 2011, p. 203)

Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado, de lo que hablaremos a continuación (Mondy, 2010, p. 245)

- Supervisor inmediato: El supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación del desempeño.

Éste aún es el caso predominante, y hay varias razones para tal enfoque. En primer lugar, el supervisor está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular.

- **Subordinados:** Históricamente, nuestra cultura ha visualizado de una manera negativa las evaluaciones que realizan los subordinados. Sin embargo, este pensamiento ha cambiado un poco. Algunas empresas consideran que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tan factible como necesaria. Piensan que los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficacia administrativa de sus superiores.
- **Compañeros de trabajo y miembros del equipo:** Una de las principales ventajas de recurrir a los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño es que conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo. Las organizaciones están usando de manera creciente los equipos, incluyendo aquellos que son autodirigidos.
- **Autoevaluación:** Si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad para ello, criticarán su propio desempeño de una manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo.
- **Evaluación de los clientes:** El comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. Por consiguiente, algunas organizaciones

consideran que es importante obtener información del desempeño a partir de esta fuente fundamental. Las organizaciones utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva el cambio.

La responsabilidad de la evaluación de desempeño en una organización se puede ser de varias vías, primero a través del jefe inmediato ya que este conoce a la perfección las debilidades y fortalezas del empleado, segundo por clientes internos y externos y tercero por el área de recursos humanos ya que este proceso es uno de los más importantes en el departamento, con la finalidad de lograr los objetivos, metas y estrategias de la organización.

#### **2.16. Entrevista de la evaluación de desempeño**

El propósito de la entrevista es proporcionar los resultados que el colaborador reflejara, dichos resultados deben entregarse de tal manera que cada empleado valore y haga ver como parte de su crecimiento personal y profesional, mas no como una crítica.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. (Chiavenato, 2011, p. 206).

La entrevista de retroalimentación que se le brinda a los colaboradores, debera congratular de forma individual en los aspectos que demostraron un desempeño superior, seguidamente se le plantea los puntos en los cuales se tiene que realizar mejoras con el fin de convertir sus debilidades en fortaleza y que su desempeño mejora en su puesto de trabajo.

### **2.17. Usos de los resultados de la evaluación de desempeño**

Los resultados de la evaluación de desempeño brindan información más relevante de los trabajadores, permite objetivamente tomar decisiones. Según Chiavenato (2011) afirma. “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (pág. 206)

La evaluación de desempeño puede tener los siguientes usos:

- Programar capacitaciones.
- Incentivos salariales por el buen desempeño.
- Autoperfeccionamiento en el trabajo.
- Estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores.
- Otras decisiones de personal como ascenso, traslados.
- Realizar planes de carrera y de sucesión.

A través de los resultados que proporciona la evaluación de desempeño la organización puede dar adecuadamente una retroalimentación a los colaboradores, hacer cierre de brechas en las deficiencias que fueron detectadas.

### **2.18. Periodo de la evaluación de desempeño**

El periodo de la evaluación del desempeño se puede realizar de acuerdo a los objetivos de la organización, de acuerdo a la naturaleza de la empresa, y en ocasiones a las necesidades de determinar la actuación de sus empleados.

Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Aunque no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral. Sin embargo, lo más significativo es la interacción continua (principalmente informal). (Mondy, 2010, p. 247).

La evaluación de desempeño se debe realizar al colaborador que tenga como mínimo seis meses de antigüedad, cabe destacar que la evaluación del desempeño solo se puede considerar el desempeño laboral del trabajador durante un periodo determinado.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad toda empresa para lograr sus metas y sus objetivos establecidos debe de poseer dentro del departamento de Recursos Humanos la herramienta de evaluación de desempeño, ya que esta es un instrumento que permite comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. También permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta y el rendimiento de resultados. Chiavenato (2009) afirma: “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (pág. 245).

Centros Hospitalarios La Paz, es una empresa que se dedica al área hospitalaria, cuenta con 6 hospitales y está integrada por 1350 colaboradores, a pesar de que es una empresa grande está en el mercado hace cinco años, dentro del departamento de Recursos Humanos, en la actualidad no posee un instrumento de evaluación de desempeño, esto hace que no se pueda estimar el grado de eficacia y eficiencia de los colaboradores al realizar sus actividades, no se puede ejecutar con precisión la implementación de las estrategias que posee el hospital,

y por lo mismo el logro de los objetivos y metas propias del hospital no son alcanzadas.

Centros Hospitalarios La Paz, ha dejado en segundo plano la ejecución de la evaluación de desempeño a todos sus colaboradores desde el área operativa hasta el área gerencial, la falta de interés de este instrumento provoca que se mantenga o aumente un alto índice de rotación, por la desvinculación y toma de decisiones unilaterales de parte del jefe; otro aspecto importante a mencionar es que el colaborador prosiga cometiendo errores en sus tareas ya que no existe una retroalimentación de su desempeño, se realizan ascenso y traslado a consideración del jefe de área, sin determinar con objetividad si se cumple los requerimientos de los perfiles de puesto, las capacitaciones no se realizan de acuerdo a las necesidades que se presentan en cada puesto de trabajo.

Hace falta determinar las competencias adecuadas para cada puesto, las cuales deberán definirse de acuerdo con la estrategia corporativa y que son las conductas esperadas en los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo. Además, es necesario determinar cuál es el método más adecuado para realizar la evaluación del desempeño, tomando en cuenta su cultura, propósito e iniciativas clave que persigue la empresa.

La empresa carece de un plan de carrera bien definido, o al menos en la mayoría de las áreas, se realizan ascensos con base a competencias estándar, la aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados, podría ser de beneficio para establecer un plan de oportunidades de crecimiento a nivel de toda la organización a fin de realizar promociones de personal con base a resultados de desempeño.

Es necesario definir la razón de ser de la evaluación del desempeño, es decir, el objetivo que persigue aplicar una evaluación del desempeño. Si estará enfocado a un área en específico como la capacitación, la disminución de la rotación de personal, la creación de un plan de carrera o incluso un plan de reconocimiento; esto es fundamental, ya que al implementar una evaluación del desempeño se



generan expectativas en los colaboradores y es importante definir desde el principio su objetivo a fin de mantener la credibilidad de los colaboradores y la viabilidad del nuevo proceso.

La finalidad de este trabajo es evaluar el desempeño laboral, a través de la evaluación 360 grados de Centros Hospitalarios La Paz, y proporcionar puntos de mejoras para que los colaboradores desempeñen en forma correcta las responsabilidades.

### **3.1.1. Delimitación de problema**

#### **3.1.1.1. Unidad de análisis**

Empresa Centros Hospitalarios La Paz

#### **3.1.1.2. Periódico histórico**

La recopilación de la información y análisis se realizó en los meses comprendidos de enero a junio 2020.

#### **3.1.1.3. Ámbito geográfico**

Se llevó a cabo en 10<sup>a</sup>. Calle 2-31 Zona 14, Ciudad de Guatemala

### **3.2. Objetivo general**

Diseñar una guía para la aplicación de la evaluación de desempeño 360 grados para conocer, identificar y establecer las competencias relacionadas con el desempeño que posee los colaboradores de Centros Hospitalarios La Paz.

### **3.3. Objetivos específicos**

1. Sensibilizar a los colaboradores sobre la evaluación de desempeño.
2. Diseñar el instrumento para recabar la información de la evaluación del desempeño con base a las competencias a evaluar.
3. Establecer un procedimiento sistemático para la implementación de la evaluación de desempeño 360 grados.
4. Medir la productividad de cada colaborador en el desarrollo de sus actividades.

5. Determinar las carencias y necesidades de formación que puedan presentar los colaboradores para realizar eficientemente su trabajo.
6. Evaluar la remuneración de los incrementos salariales por medio de los resultados de la evaluación de desempeño.

### 3.4. Proceso de implementación



Tabla No. 1

#### Proceso de implementación

1. Preparación	
Paso 1	Realizar entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Centros Hospitalarios La Paz.
Paso 2	Revisión de descriptores de puesto.
Paso 3	Actualización de descriptores de puestos para la identificación de las competencias.
Paso 4	Realizar el instrumento que se utilizara para realizar la evaluación de desempeño 360 grados.
Paso 5	Validación instrumento de evaluación de desempeño a Gerente de Recursos Humanos de Centros Hospitalarios La Paz.
Paso 6	Definir fecha para realizar la evaluación de desempeño al área autorizada.
2. Comunicación al área que se elaborara la prueba piloto	
Paso 7	Gerente de Recursos Humanos comunicara y brindara detalles con respecto a la implementación y la evaluación de desempeño.

3. Proceso de evaluación	
Paso 8	Se procede la aplicación del instrumento de evaluación al personal del área autorizada.
4. Recolección de datos e informe	
Paso 9	Realizar el vaciado de información para dar inicio al análisis de los resultados.
Paso 10	Realizar informe sobre el análisis obtenido de la información.
Paso 11	Presentar resultados obtenidos a Gerente de Recursos Humanos de Centros Hospitalarios la Paz.
Paso 12	Gerente de Recursos Humanos de Centros Hospitalarios de Paz proporcionara retroalimentación a los colaboradores según resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla No.2

Las competencias que se evaluarán y serán medibles en el instrumento de la evaluación de desempeño son las que se determinaron por el giro de Centros Hospitalarios La Paz, las cuales se detallan a continuación:

COMPETENCIAS	ASPECTOS A EVALUAR
Comunicación	Establece canales de comunicación entre las distintas áreas de la empresa
Trabajo en equipo	Esfuerzo integrado para realizar las tareas.
Resolución de problemas	Conocimientos y habilidades para comprender e intervenir de una forma pasiva
Mejora continua	Las mejores acciones que se puedan tomar para mejorar procesos establecidos
Organización y administración del tiempo	Forma eficiente de hacer uso del tiempo

Servicio al cliente	Atención brindada al cliente interno y externo
Pensamiento estratégico	Proceso de pensamiento para lograr con éxito las actividades establecidas
Enfoque a resultados	Cumplir con los objetivos y estrategias establecidas

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se eligió el porcentaje de cada evaluador la cual quedó de la siguiente manera

PUESTOS	PORCENTAJE
Jefes	50%
Autoevaluación	30%
pares	10%
Cliente	10%

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 3

Escala de Medición

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 4

Ponderaciones

ENUNCIADO	PONDERACIÓN	EXPLICACIÓN
Deficiente	1	Nunca satisface con lo esperado
Regular	2	Algunas veces satisface con lo esperado
Bueno	3	Satisface con lo esperado
Muy bueno	4	Algunas veces satisface las expectativas
Excelente	5	Siempre supera las expectativas

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 5

Índice de evaluación

ESCALA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
A - EXCELENTE	91% A 100%	Se cumple con las expectativas esperadas, considerarlo para futuras promociones y brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.
B - MUY BUENO	80% A 90%	Puede ser tomado en cuenta para promociones, cumple con las expectativas, brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.
C -BUENO	66 % A 79%	Su desempeño es considerado aceptable, brindar capacitación para mejorar su desarrollo, tiene oportunidad para promociones.

D - REGULAR	51 % A 65%	Necesita mejoramiento en su desempeño, identificar necesidades de capacitación e iniciar con el adiestramiento el próximo mes.
E- DEFICIENTE	0 % A 50%	No satisface con su desempeño, no cumple con las atribuciones. Candidato a capacitación sin excepción alguna, inicio de adiestramiento inmediato.

Fuente: Elaboración propia (2020)

### **3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos**

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan en la gestión estratégica de recursos humanos para la implementación del método de la evaluación de desempeño 360 grados.

#### **3.5.1. Métodos**

Para la implementación del instrumento de la evaluación de desempeño se utilizó el método de evaluación 360 grados como procedimiento para la medición de las competencias de los colaboradores de la empresa, para lograr la retroalimentación de su desempeño en las competitividades claves que se requiere en su puesto de trabajo.

#### **3.5.2. Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo del trabajo de graduación, las cuales permitieron la elaboración del instrumento de la evaluación del desempeño 360 grados se describen a continuación:

#### **3.5.3. Investigación documental**

Esta técnica corresponde a la recopilación de la información documental necesaria para el desarrollo, tanto en libros, revistas u otros medios en que se encuentre contenida.

#### **3.5.4. Observación directa**

Contacto directo con los colaboradores a quienes se les realizó la evaluación de desempeño para evaluar las competencias que poseen.

### 3.5.5. Entrevista

Se realizó entrevistas al personal de las áreas de Centros Hospitalarios La Paz, con el objetivo de recopilar información para la elaboración del instrumento de la evaluación del desempeño.

### 3.5.6. Estudio general

Corresponde a la consideración de toda la información sobre la investigación para determinar su correspondencia entre la misma.

## 3.6 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación para la evaluación del desempeño se describen a continuación:

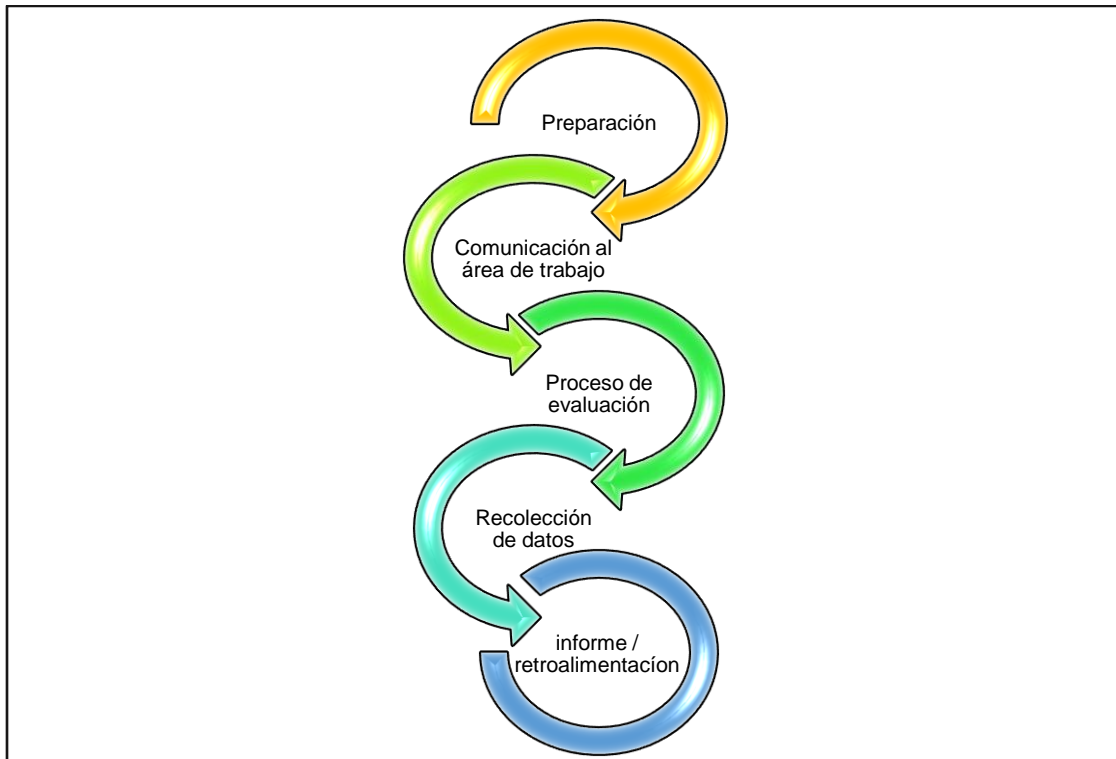
- Guías de entrevista
- Cuestionario preguntas abiertas
- Formato de descriptores de puesto
- Formato de fijación de indicadores de desempeño

## CAPITULO IV

### 4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

#### 4.1 Implementación de la “evaluación de desempeño 360 grados” en Centros Hospitalarios La Paz.





*Figura 1.* Proceso de implementación de la evaluación de desempeño 360 grados

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### **4.2. Análisis de datos recabados**

De acuerdo a la información recopilada por medio de la entrevista que se realizó al Gerente de Recursos Humanos de Centros Hospitalarios La Paz, se determinó que en la actualidad no existe la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, esto hace que no se pueda evaluar el grado de eficacia y eficiencia de los colaboradores al realizar las actividades y funciones en su puesto de trabajo, no se ejecutan con precisión la implementación de las estrategias que posee el hospital, de la misma forma sucede con respecto a los objetivos, metas y estrategias establecidas.

Se realizan ascenso y traslado a consideración del jefe de área, sin determinar con objetividad si se cumple los requerimientos de los perfiles de puesto, las capacitaciones no se realizan de acuerdo a las necesidades que se presentan en cada puesto de trabajo, carece de un plan de carrera bien definido, no cuenta con



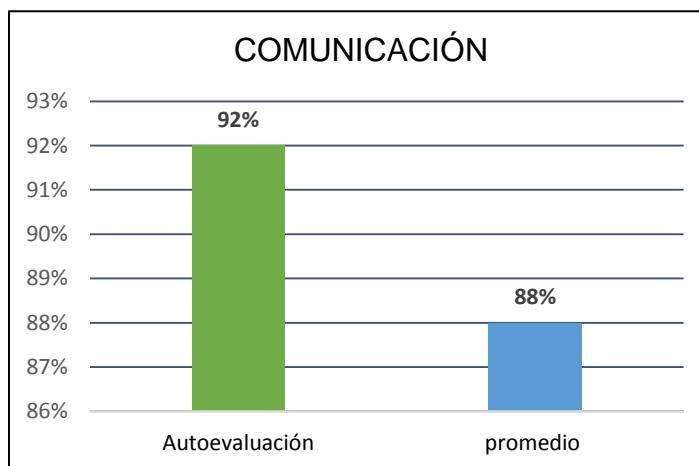
información clara para poder realizar cierres de brechas que sus colaboradores necesitan para mejorar en su puesto de trabajo.

Las capacitaciones que se realizan al personal son de acuerdo a solicitud del jefe inmediato, no son realizadas con base a resultados, ni acorde a las necesidades que puedan surgir para mejorar la productividad de cada colaborador.

Así mismo no se cuenta con una adecuada retroalimentación en cuanto al desempeño que tiene cada colaborador en su puesto trabajo, no se sabe a cabalidad si se cumplen con las expectativas de la empresa.

Cabe mencionar que es importante implementar la evaluación de desempeño, ya que por medio de esta se puede realizar cierres de brechas, programas de capacitación y planes de acción a trabajar para mejor la eficiencia y eficacia de los colaboradores del hospital.

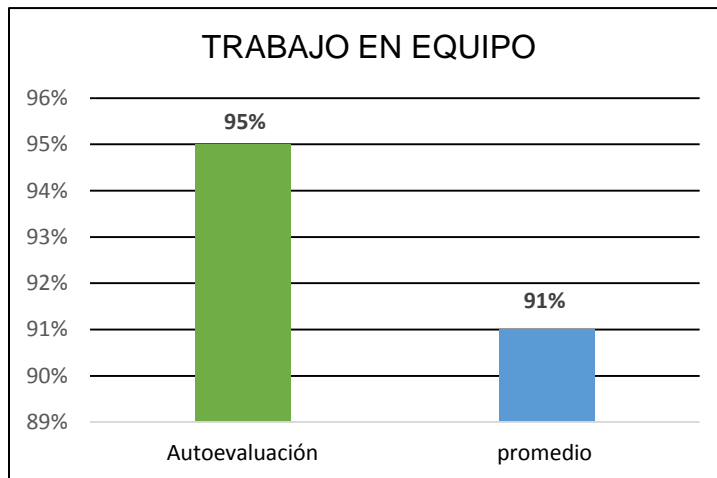
#### Colaborador 1



*Figura 2.* Competencia comunicación, en autoevaluación se tiene un 92% que corresponde al índice de evaluación muy bueno, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un porcentaje del 88% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar situaciones donde se debe realizar un plan de acción para mejorar la

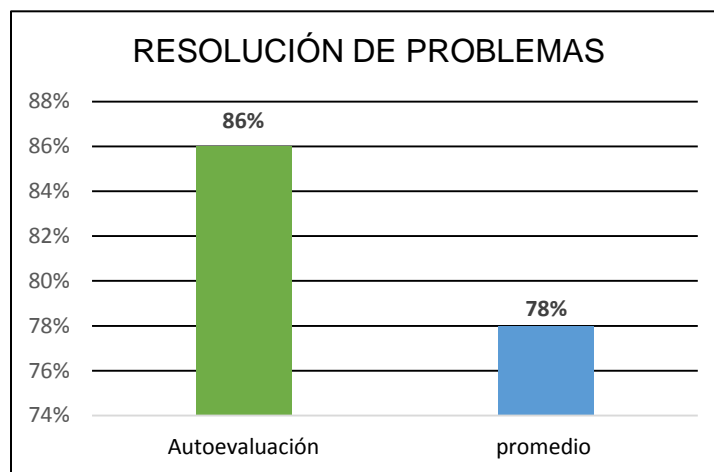
comunicación del área, debido a que esta competencia impacta en la meta y en las actividades del colaborador.

Fuente: Elaboración propia (2020)



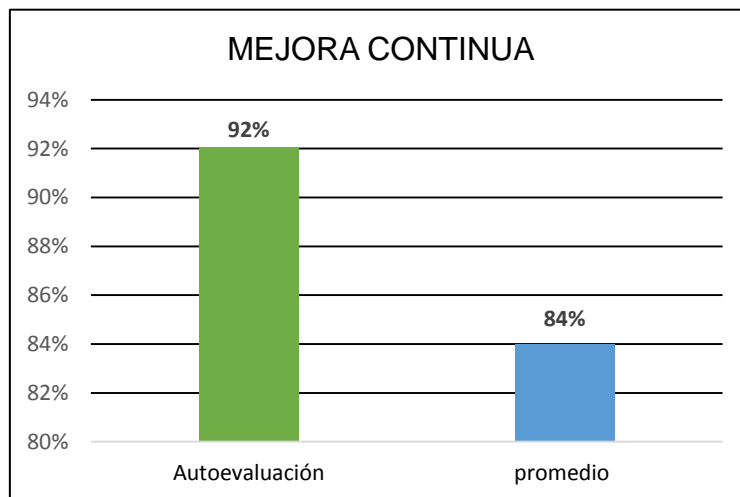
*Figura 3.* Competencia trabajo en equipo, en autoevaluación tiene un 95%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un porcentaje de 91% que corresponde al índice de evaluación excelente. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar situaciones donde se debe establecer estrategias y acciones orientadas al desarrollo eficiente y eficaz del trabajo en equipo, para que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente.

Fuente: Elaboración propia 2020



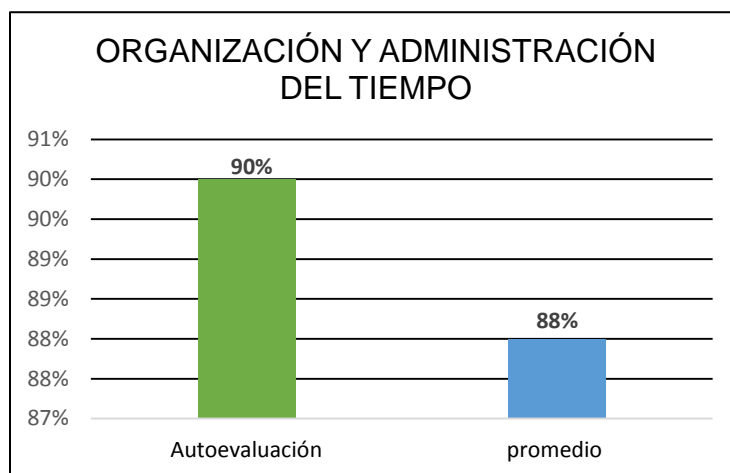
*Figura 4.* Competencia resolución de problemas, en autoevaluación tiene un 86% que corresponde al índice de evaluación muy bueno, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un promedio de del 78% que corresponde al índice de evaluación bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar actividades a realizar para desarrollar esta competencia y así lograr que el colaborador sea más competente y asertivo.

Fuente: Elaboración propia (2020)



*Figura 5.* Competencia mejora continua en autoevaluación tiene un 92%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 84% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos determinar acciones que permitan poseer la capacidad de emprender acciones para mejorar las gestiones y la calidad de los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2020)



*Figura 6.* Competencia Organización y administración del tiempo, en autoevaluación tiene un 90%, que corresponde al índice de evaluación muy bueno, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 88% que corresponde al índice de evaluación muy

bueno. Por el giro del hospital, implica no perder de vista los resultados esperados, tomando en cuenta algunos aspectos como crear lista de tareas, dar prioridad a las actividades, no duplicar funciones, con el fin de aumentar la productividad.

Fuente: Elaboración propia (2020)

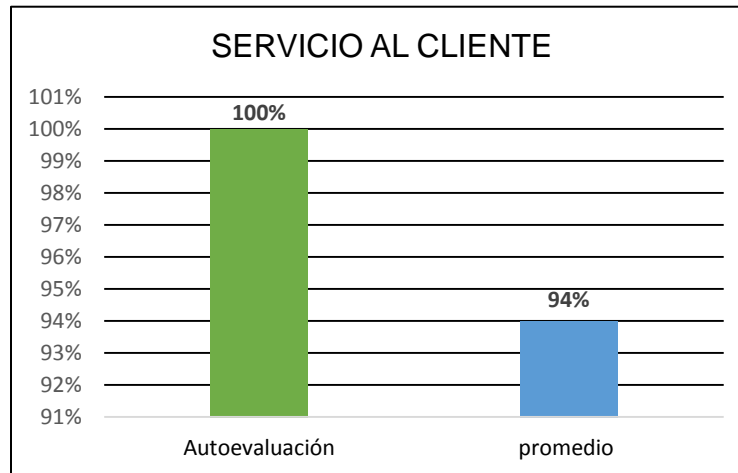


Figura 7. Competencia Servicio al cliente, en autoevaluación tiene un 100%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 94% que corresponde al índice de evaluación excelente. Para hospitales es clave que se pueda garantizar dar respuesta a las demandas de los clientes, por tal razón se debe realizar acciones que contribuyan a fortalecer la habilidad del servicio al cliente, la escucha activa y así mismo se pueda transmitir una imagen de confianza, de amabilidad y simpatía.

Fuente: Elaboración propia (2020)

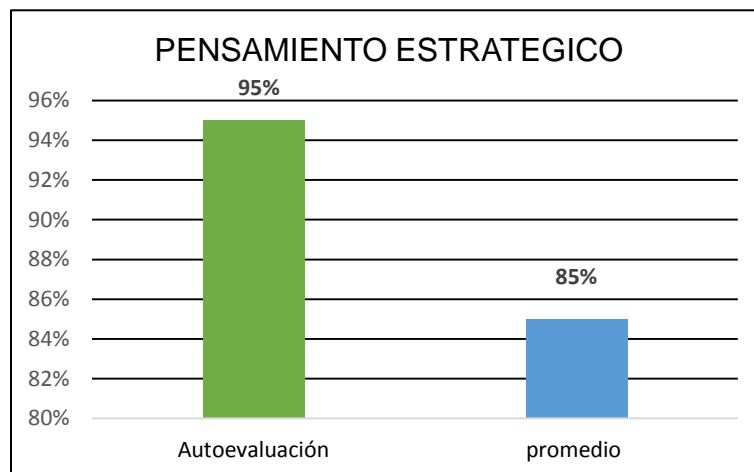


Figura 8. Competencia pensamiento estratégico, en autoevaluación tiene un 95%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 85% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar qué acciones a tomar para desarrollar

en los colaboradores un pensamiento estratégico, de tal manera que le permita que las acciones que realiza estén más cerca de las metas y objetivos establecidos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

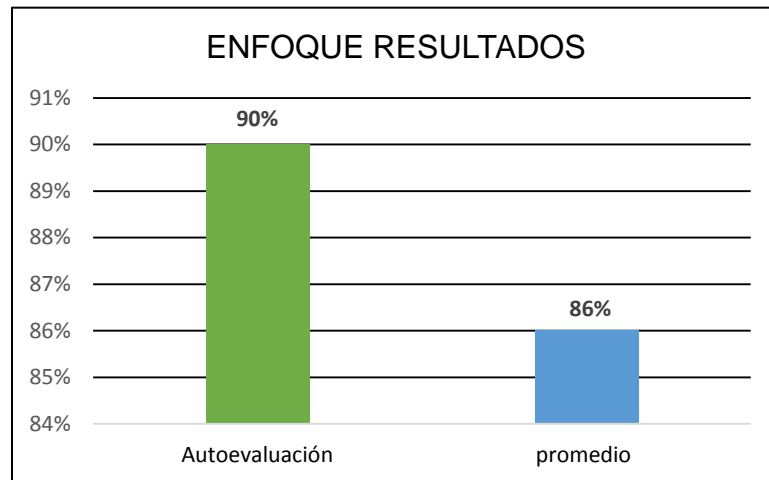


Figura 9. Competencia enfoque resultados, en autoevaluación tiene un 90%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe tiene un porcentaje de un 86% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos establecer lineamientos que le permita que los colaboradores puedan dar seguimiento tanto grupal como individual para afianzar las metas establecidas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Colaborador 2

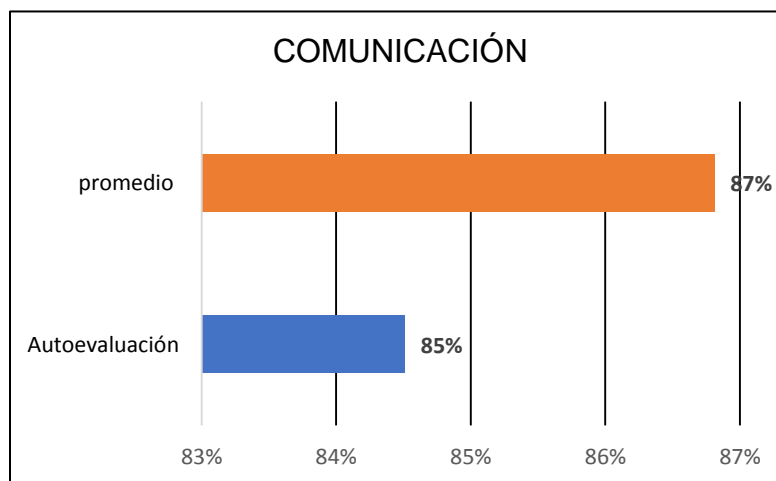
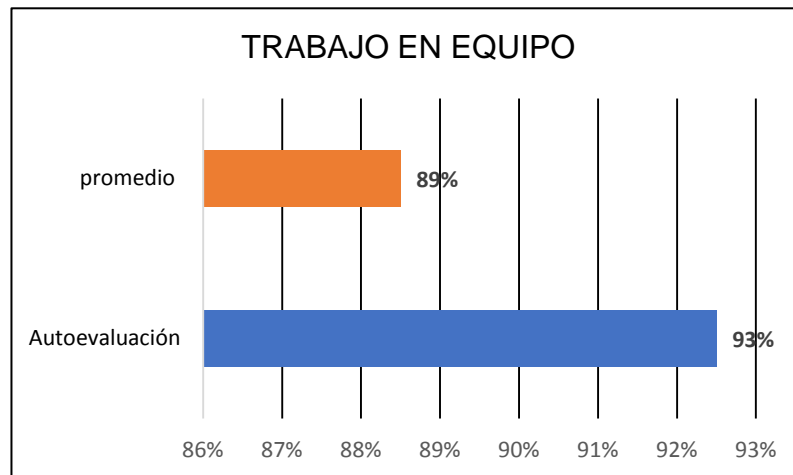


Figura 10. Competencia comunicación, en autoevaluación tiene un 85% que corresponde al índice de evaluación muy bueno, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un porcentaje del 87%

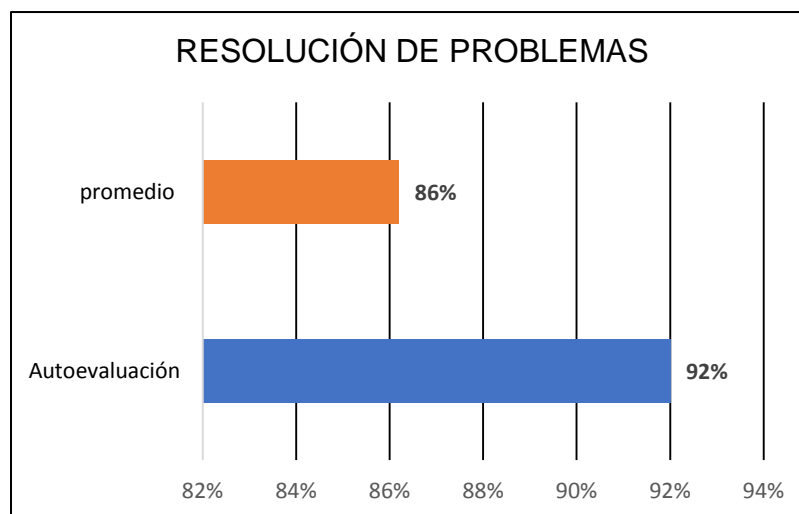
que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar situaciones donde se debe realizar un plan de acción para mejorar la comunicación del área. Debido a que esta competencia impacta en la meta y en las actividades del colaborador.

Fuente: Elaboración propia (2020)



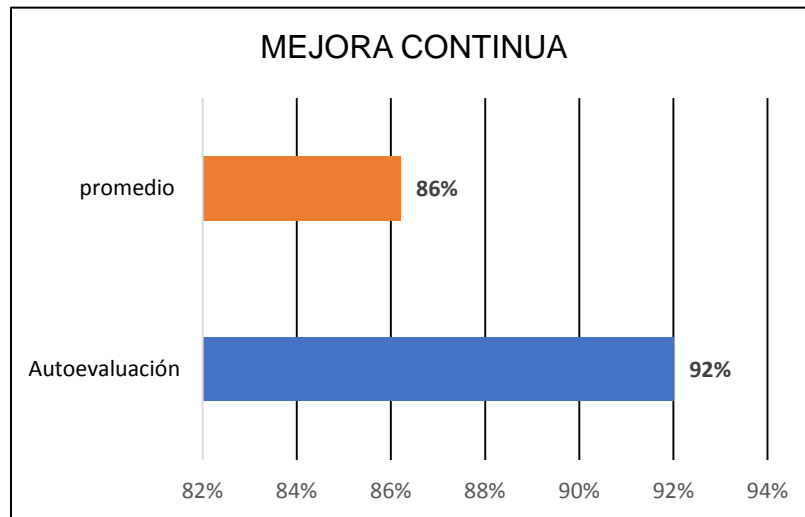
*Figura 11.* Competencia trabajo en equipo, en autoevaluación tiene un 93%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un porcentaje de 89% que corresponde al índice de evaluación excelente. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar situaciones donde se debe establecer estrategias y acciones orientadas al desarrollo eficiente y eficaz del trabajo en equipo, para que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente.

Fuente: Elaboración propia (2020)



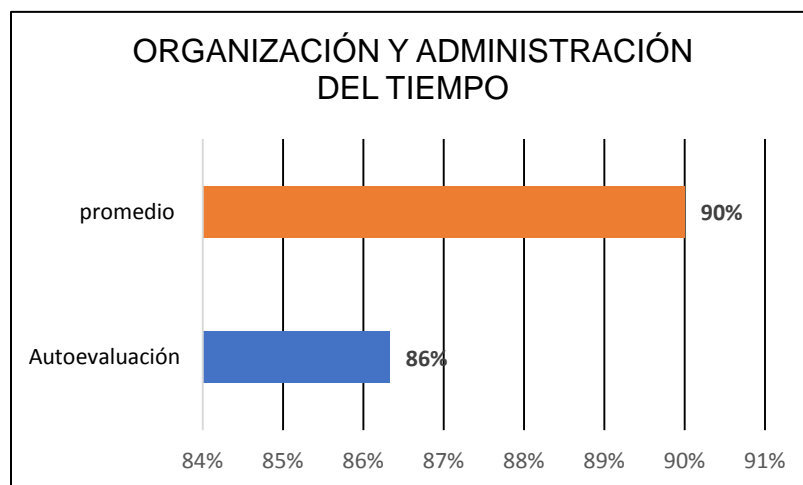
*Figura 12.* Competencia resolución de problemas, en autoevaluación tiene un 92% que corresponde al índice de evaluación muy bueno, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un promedio de del 86% que corresponde al índice de evaluación excelente. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar actividades a realizar para desarrollar esta competencia y así lograr que el colaborador sea más competente y asertivo

Fuente: Elaboración propia (2020)



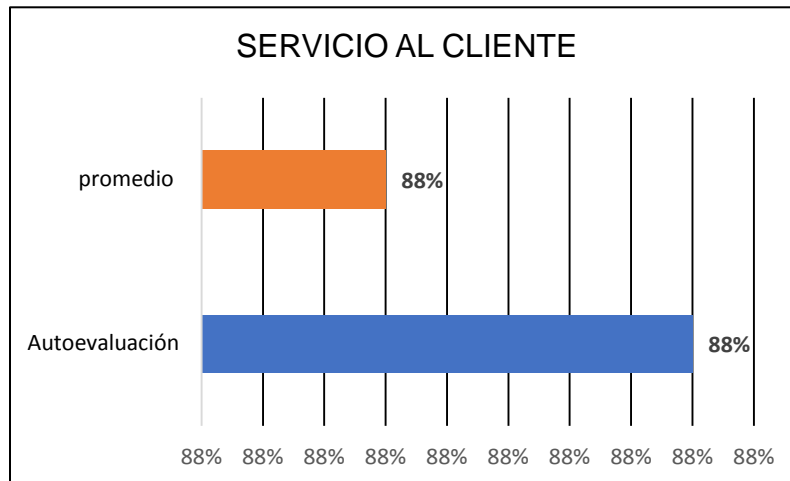
*Figura 13.* Competencia mejora continua, en autoevaluación tiene un 92%, que corresponde al índice de evaluación muy bueno, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 86% que corresponde al índice de evaluación excelente. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos determinar acciones que permitan poseer la capacidad de emprender acciones para mejorar las gestiones y la calidad de los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2020)



*Figura 14.* Competencia Organización y administración del tiempo, en autoevaluación tiene un 86%, que corresponde al índice de evaluación muy bueno, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 90% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Por el giro del hospital, implica no perder de vista los resultados esperados, tomando en cuenta algunos aspectos como crear lista de tareas, dar prioridad a las actividades, no duplicar funciones, con el fin de aumentar la productividad.

Fuente: Elaboración propia (2020)



*Figura 15.* Competencia Servicio al cliente, en autoevaluación tiene un 88%, que corresponde al índice de evaluación muy bueno, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 88% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Para hospitales es clave que se pueda garantizar dar respuesta a las demandas de los clientes, por tal razón se debe realizar acciones que contribuyan a fortalecer la habilidad del servicio al cliente, la escucha activa y así mismo se pueda transmitir una imagen de confianza, de amabilidad y simpatía

Fuente: Elaboración propia (2020)

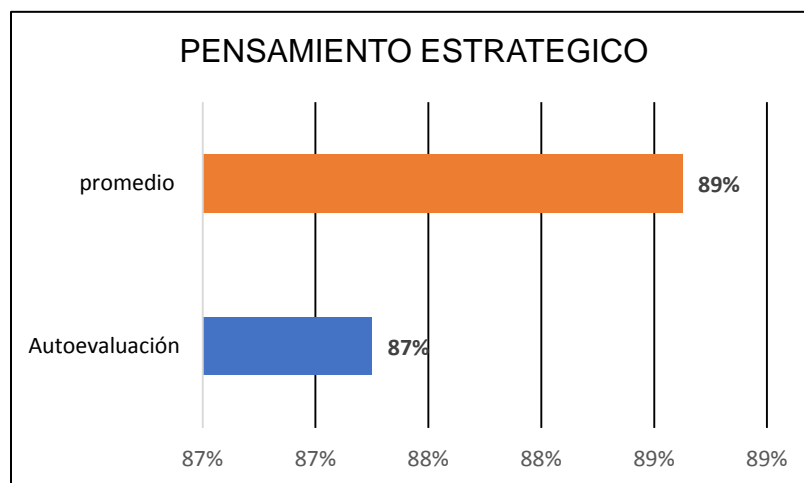




Figura 16. Competencia pensamiento estratégico, en autoevaluación tiene un 87%, que corresponde al índice de evaluación muy bueno en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 89% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar que acciones a tomar para desarrollar en los colaboradores un pensamiento estratégico, de tal manera que le permita que las acciones que realiza estén más cerca de las metas y objetivos establecidos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

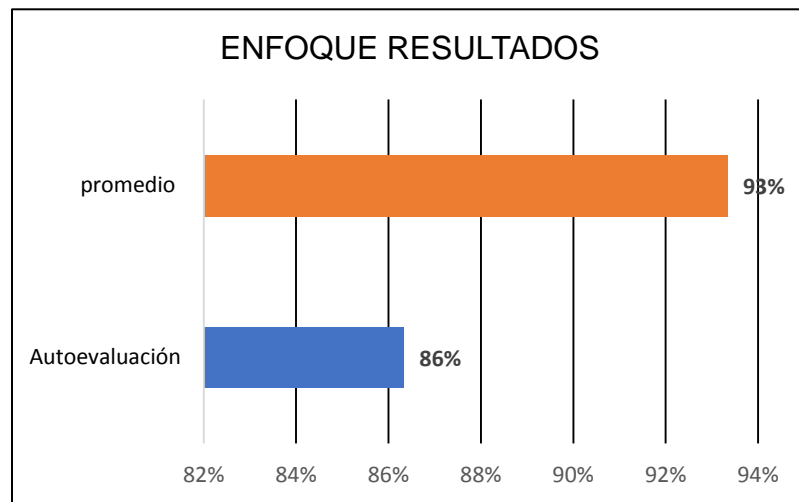


Figura 17. Competencia enfoque resultados el colaborador en autoevaluación tiene un 86%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe tiene un porcentaje de un 93% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. resultados permiten al área de recursos humanos establecer lineamientos que le permita que los colaboradores puedan dar seguimiento tanto grupal como individual para afianzar las metas establecidas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Colaborador 3

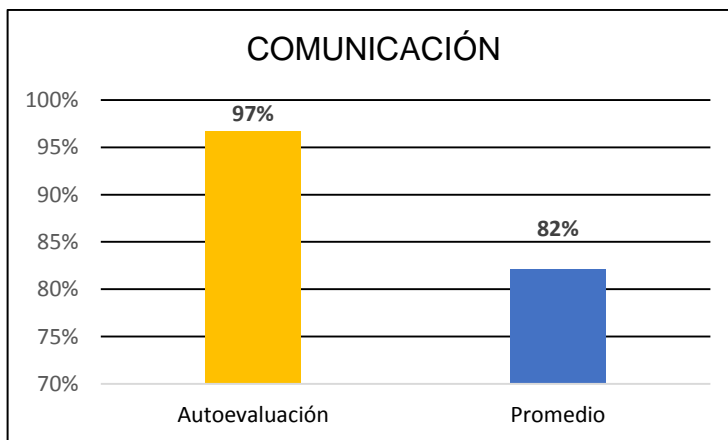


Figura 18. Competencia comunicación, en autoevaluación tiene un 97% que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un porcentaje del 82% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar situaciones donde se debe realizar un plan de acción para mejorar la comunicación del área. debido a que esta competencia impacta en la meta y en las actividades del colaborador.

Fuente: Elaboración propia (2020)

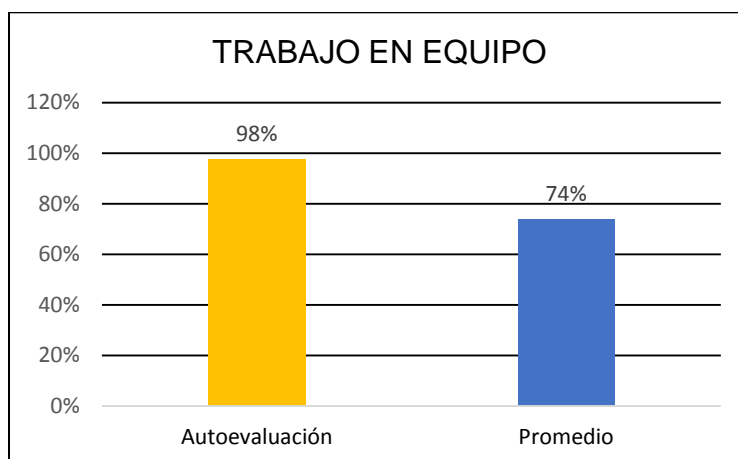


Figura 19. Competencia trabajo en equipo, en autoevaluación tiene un 98%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un porcentaje de 74% que corresponde al índice de evaluación bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar situaciones donde se debe establecer estrategias y acciones orientadas al desarrollo eficiente y eficaz del trabajo en equipo, para que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

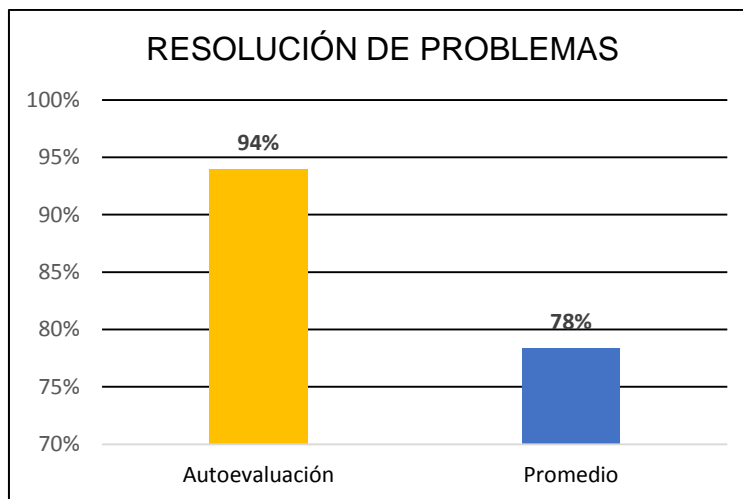


Figura 20. Competencia resolución de problemas, en autoevaluación tiene un 94% que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio del par y del jefe se tiene un promedio de del 78% que corresponde al índice de evaluación bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar situaciones donde se debe realizar un plan de acción para para mejorar y eficientizar la resolución de problemas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

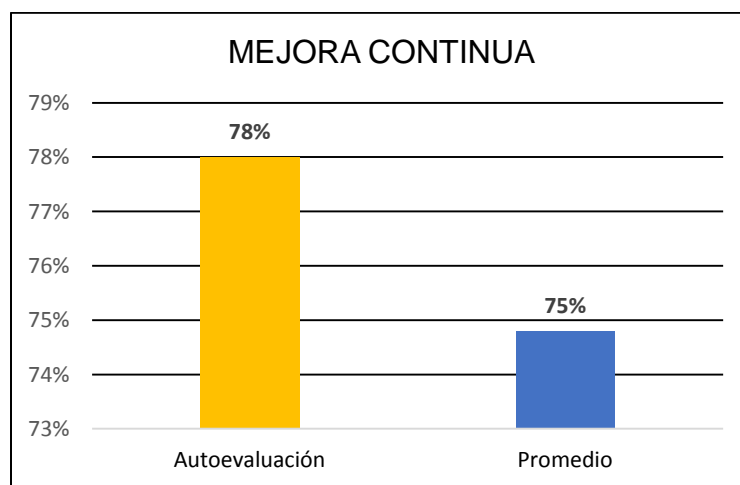


Figura 21. Competencia mejora continua, en autoevaluación tiene un 78%, que corresponde al índice de evaluación bueno, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 75% que corresponde al índice de evaluación bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos determinar acciones que permitan poseer la capacidad de emprender acciones para mejorar las gestiones y la calidad de los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

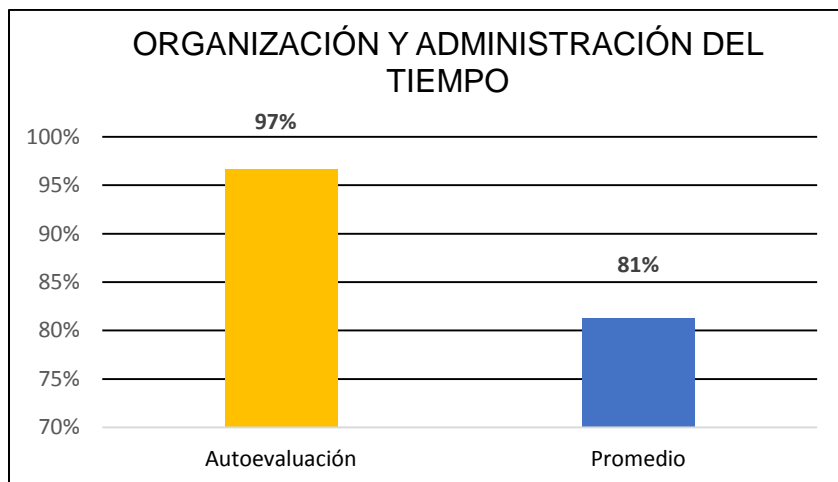


Figura 22. Competencia Organización y administración del tiempo, en autoevaluación tiene un 97%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 81% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Por el giro del hospital, implica no perder de vista los resultados esperados, tomando en cuenta algunos aspectos como crear lista de tareas, dar prioridad a las actividades, no duplicar funciones, con el fin de aumentar la productividad.

Fuente: Elaboración propia (2020)

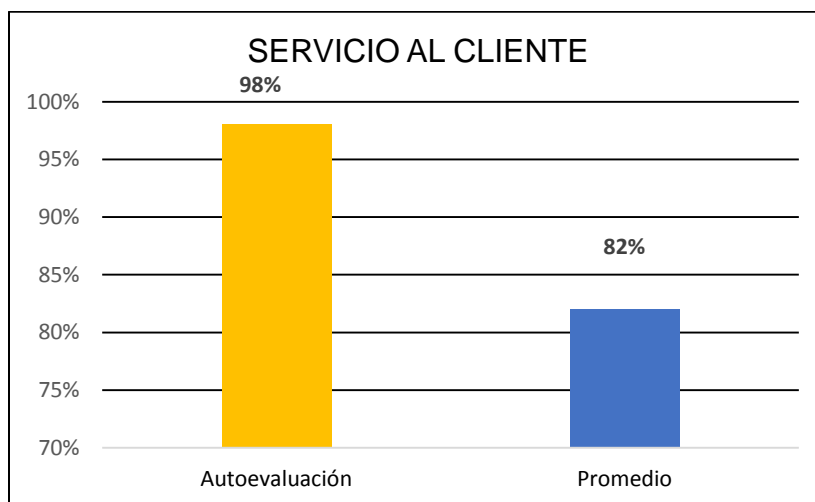


Figura 23. Competencia Servicio al cliente, en autoevaluación tiene un 98%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 82% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Para hospitales es clave que se pueda garantizar dar respuesta a las demandas de los clientes, por tal razón se debe realizar acciones que contribuyan a fortalecer la habilidad del servicio al cliente, la escucha activa y así mismo se pueda transmitir una imagen de confianza, de amabilidad y simpatía

Fuente: Elaboración propia (2020)

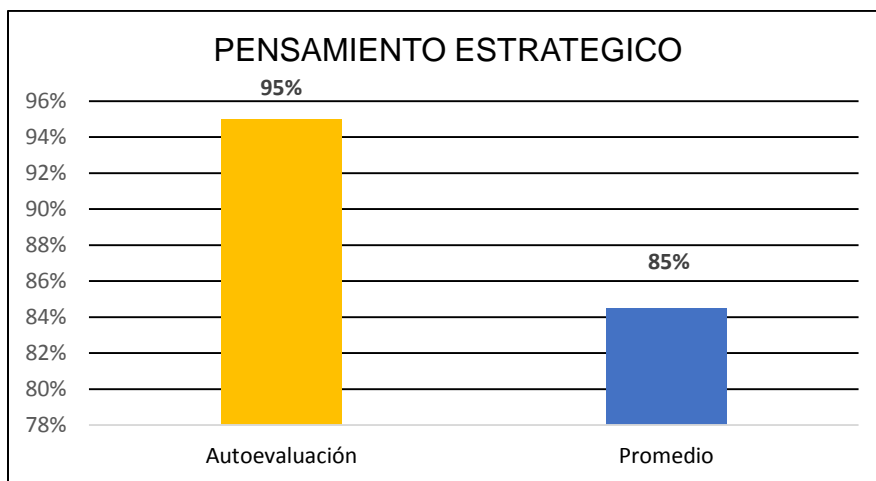


Figura 24. Competencia pensamiento estratégico, en autoevaluación tiene un 95%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe se tiene un porcentaje de un 85% que corresponde al índice de evaluación muy bueno. Ambos resultados permiten al área de recursos humanos identificar que acciones a tomar para desarrollar en los colaboradores un pensamiento estratégico, de tal manera que le permita que las acciones que realiza estén más cerca de las metas y objetivos establecidos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

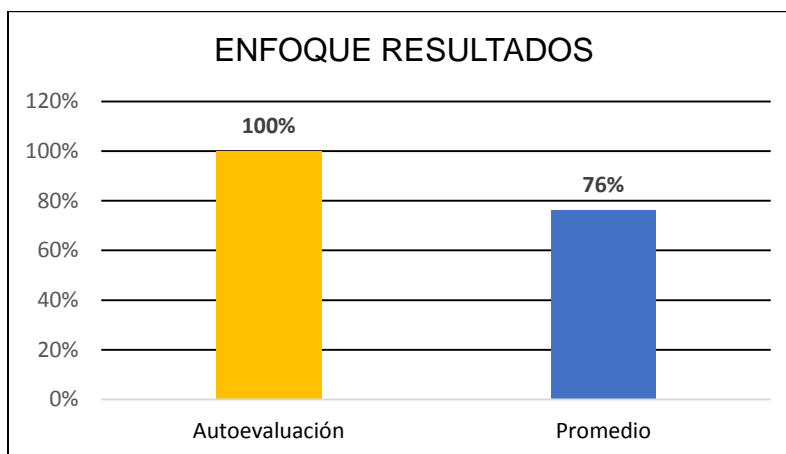


Figura 25. Competencia enfoque resultados, en autoevaluación tiene un 100%, que corresponde al índice de evaluación excelente, en cuanto al promedio que corresponde del par y del jefe tiene un porcentaje de un 76% que corresponde al índice de evaluación bueno. resultados permiten al área de recursos humanos establecer lineamientos que le permita que los colaboradores puedan dar seguimiento tanto grupal como individual para afianzar las metas establecidas

Fuente: Elaboración propia (2020)

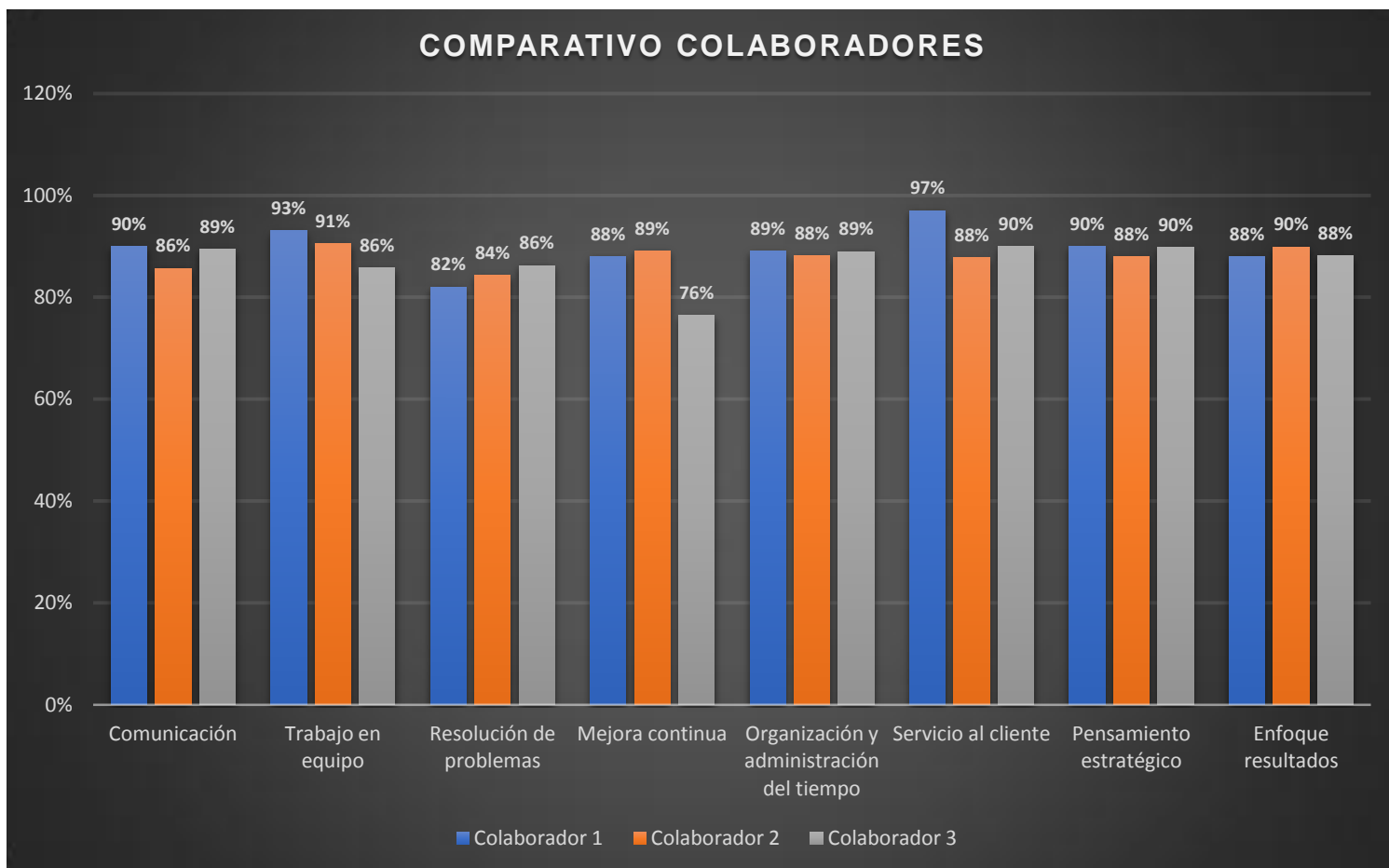


Figura 26. Muestra un comparativo de los 3 colaboradores evaluados en relación a las competencias evaluadas, también se puede apreciar que los 3 colaboradores mantienen nivel muy similar, tiende a significar que existe buena comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, a excepción de la mejora continua del colaborador numero 3 donde hay que verificar cual es la situación al respecto y mejorarla, siguiendo con el análisis también existe buena organización y administración del tiempo, servicio al cliente que es importante en esta área hospitalaria, y por ultimo existe un buen pensamiento estratégico y un enfoque de resultados aceptable.

Fuente: Elaboración propia (2020)

### 4.3. Discusión de resultados

En la actualidad todas las organizaciones por competitividad y productividad están más comprometidas a utilizar una herramienta de evaluación de desempeño para mejorar en los procesos de trabajo e identificar las mejoras que se tiene que

realizar en cuanto al desempeño de los trabajadores. Según García (2012) afirma: la evaluación de desempeño consiste en una valoración, tanto cuantitativa como cualitativa, de la aportación que cada trabajador hace a la empresa. A través de la evaluación se puede tomar decisiones en función al desempeño del colaborador, permite realizar ajustes salariales, brindar capacitaciones, realizar planes de carrera para el desarrollo profesional del personal y así lograr el cumplimiento los objetivos estratégicos de la empresa.

Los resultados obtenidos mediante la prueba piloto que se ejecutó en el área de capacitación de Hospitales La Paz pretendían determinar el nivel de desempeño que presentan los colaboradores al momento de realizar las funciones en su puesto de trabajo, las figuras anteriores proporcionan resultados obtenidos.

Evaluar el desempeño de los colaboradores es fundamental ya que contribuye a implementar estrategias y toma de decisiones que favorecen a perfeccionar la eficacia de esta, así como lo plantea Mejía, Balkin, & Cardy ( 2008 ) Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que sean la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras.

Los resultados determinan que los colaboradores evaluados cuentan con un nivel satisfactorio con respecto a cada competencia que fueron evaluadas. Según Noe R. W (2010) afirma Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. Las competencias laborales son todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que debe de tener una persona para lograr llevar a cabalidad una actividad.

Es importante mencionar que la competencia comunicación contribuye en gran medida a la generación de información, la cual a su vez impacta en metas y actividades del colaborador dentro de la organización, ante ello es importante

realizar un plan de acción para retomar como se da la comunicación de niveles gerenciales a jefaturas y entre los mismos colaboradores.

De la misma manera se refleja que se tienen que establecer estrategias y acciones orientadas al desarrollo eficiente y eficaz del trabajo en equipo, esto con el fin de que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente para lograr tener mejores resultados. Así mismo según resultados obtenidos en resolución de problemas se determinó que está se encuentra en la escala muy bueno por tal motivo se tiene que trabajar en identificar actividades a realizar para desarrollar esta competencia y así lograr que el colaborador sea más competente y asertivo en cuanto resoluciones de problemas.

Otro aspecto importante es la mejora continua, para Centros Hospitalarios La Paz es importante poseer la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los colaboradores de los equipos de trabajo, implica la capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora adaptando, modernizando los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.

Así mismo es recomendable una buena organización y administración del tiempo por el giro de la organización; implica no perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad, es necesario tomar en cuenta algunos aspectos como la crear una lista de actividades de una semana completa, otra manera de administrar efectivamente el tiempo y tener una buena organización es contemplar las tareas a realizar un día antes, de modo que se planificaran las tareas de acuerdo a su prioridad, el tiempo disponible debe ser asignado a tareas en orden de prioridad, es comprobado y es un principio fundamental de la planeación del tiempo que toda hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados.

El servicio al cliente es clave para garantizar la capacidad de dar respuesta a la demanda de los clientes que cuenta Centro Hospitalarios La Paz, mostrando un deseo de ayudar, comprender o servir a futuros clientes satisfaciendo sus



necesidades, también implica esforzarse por conocer y resolver problemas del cliente; buscar la forma de incrementar la satisfacción y comprender los puntos de vista para una retroalimentación que favorezcan a la organización.

También es evidente que, en una organización de este tipo, que cuenta con diferentes niveles jerárquicos no tenga claro que un pensamiento estratégico es fundamental en las organizaciones modernas y sus procesos de planeación deben estar orientadas siempre alrededor de los asuntos estratégicos, sean estos de cualquier tipo que en nuestro caso sería corporativo, operativos, funcionales, en otras palabras, sin pensamiento estratégicos no hay supervivencia.

Cuando se tiene claro un enfoque a resultados Implica comprender las necesidades de los clientes, y tratar de satisfacerlas con los servicios de una mejor calidad; encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con la brevedad posible y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a la competencia, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Con la evaluación de desempeño 360 grados los colaboradores pueden conocer de mejor manera y efectiva sus resultados ya que realizaron su autoevaluación, fueron evaluados por su jefatura, por sus pares y por el cliente. Según Chiavenato ( 2009) afirma: Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Con la prueba piloto que se realizo se puede evidenciar la eficacia y eficiencia con la que cuentan los colaboradores y esto sucede ya que al realizar de forma correcta las tareas que su puesto de trabajo requiere resaltar el buen desempeño y la motivación que deben manifestar.

Chiavenato (2000), resalta las ventajas de la evaluación de desempeño de 360 grados, la cual, desde su perspectiva, considera el sistema más amplio debido a que las evaluaciones provienen de varias perspectivas; lo que permite obtener

resultados objetivos de acuerdo con la naturaleza del puesto. Con base a lo anterior, se destaca el asertividad de los resultados lo que permite inferir que implementar este método de evaluación en el centro hospitalario se lograra identificar y evidenciar el nivel de desempeño general de todos los colaboradores de la organización.

Cabe mencionar que al aplicar la evaluación a los colaboradores trae consigo beneficios para la organización, ya que permite identificar las competencias que necesitan ser desarrolladas o mejorar las aptitudes presentadas, de acuerdo con la creación de planes de acción para el cierre de brechas. Asimismo, permite realizar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades y de la misma forma se identifica a los colaboradores que practican de forma eficiente las funciones en su puesto de trabajo. Al mismo tiempo, fomenta a los colaboradores al mejoramiento en las áreas que presentan deficiencia y uniendo esfuerzos para que se cumplan los objetivos requeridos en los puestos desarrollados.

Por ultimo Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) resalta que los resultados de la evaluación ayudan tomar decisiones de promoción, transferencia o despido. así como, para establecer incrementos salariales ligados a la calificación percibida en la evaluación realizada. Los resultados de la evaluación definitivamente aportan factores para replantear las estrategias en torno al capital humano dentro de la organización para desarrollarlos tanto a nivel personal como a nivel profesional.

Por lo tanto, es importante considerar realizar la evaluación de desempeño dos veces al año a todos los colaboradores y así lograr medir la participación, su progreso, sus competencias y mejorar las áreas donde se requiera.

## CONCLUSIONES

La excelencia y el éxito de una organización radica en factores que contribuyen al alcance de los mismos, es decir una efectiva gestión que permita determinar un nivel de desempeño y la competitividad del colaborador en el puesto de trabajo; una evaluación de desempeño que se aplique a todas las áreas es fundamental para este tipo de organización porque se pretenderá corregir deficiencias o mejoras que sean necesarias, una evaluación de desempeño 360 grados es la ideal para Centros Hospitalarios La Paz ya que se podrá determinar de una forma más clara y concreta al momento de evaluar a los colaboradores.

El desempeño de los colaboradores cada día es más relevante y para Centros Hospitalarios La Paz no es la excepción ya que pretende ser el mejor de los Centros de Salud del sector privado que para ello son un elemento fundamental e importante a considerar cuidadosamente en el proceso de la dirección estratégica del mismo; Al no contar con un método de evaluación de desempeño por ende, se desconoce el grado de productividad que un colaborador pueda ejercer en sus atribuciones asignadas, así como, se desconoce como el desempeño del trabajador favorece al alcance de los objetivos organizacionales ya que la falta de parámetros donde indique una medición efectiva de los resultados reflejara estas deficiencias.

La etapa que corresponde a la evaluación de desempeño corresponde a la organización informar a los colaboradores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a que se va a evaluar con la finalidad de sensibilizarlos y del porque es necesario la implementación de una evaluación de desempeño dentro del hospital, permitiendo que esta no sea vista de una forma negativa y no sea interpretada como motivo para una desvinculación laboral.

Se concluye que, Centros Hospitalarios La Paz no cuenta con un método de evaluación de desempeño, por ende, se desconoce el grado de productividad que

un colaborador pueda ejercer en sus atribuciones asignadas, así como, se desconoce como el desempeño del trabajador favorece al alcance de los objetivos organizacionales ya que la falta de parámetros donde indique una medición efectiva de los resultados reflejara estas deficiencias.

La carencia de un método de evaluación permite promover los ascensos de forma unilateral, debido a que en el proceso no se contemplan lineamientos que permitan identificar los factores esenciales que determinen el personal idóneo para cubrir la plaza vacante, como resultado se ubica a un colaborador en un puesto de trabajo sin conocer su nivel de desempeño. Asimismo, los incrementos salariales han sido establecidos por medio de políticas de antigüedad laboral más no se ha considerado brindar las remuneraciones económicas con relación al desempeño del puesto de trabajo y los resultados obtenidos.

El plan de capacitación que se lleva a cabo en Centros Hospitalarios se realiza a petición de los jefes de las áreas, debido a que no se ha medido el desempeño laboral no se cuenta con la información que determine en sí la formación necesaria para los colaboradores que permita el cierre de brechas para mejorar su productividad.

La falta de una evaluación de desempeño que no es ejecutada periódicamente tiende a que los colaboradores asuman que están realizando eficientemente sus labores y esto conlleva a seguir con una línea de errores perjudiciales tanto para ellos como para la organización, así mismo no poseen el conocimiento de las competencias necesarias que requiere en su puesto de trabajo.

## RECOMENDACIONES

Es importante tomar en consideración que el análisis de los resultados que refleje las evaluaciones desarrolle nuevas alternativas a soluciones y donde se lleve a cabo un proceso simple y con instrucciones claras para el colaborador, estableciendo planes de acción con el respectivo seguimiento e involucrando a la alta dirección de Centros Hospitalarios La Paz.

También se recomienda incluir en la cultura organizacional la evaluación periódica para que las áreas del hospital puedan tomar las mejores decisiones que conlleven al cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias de la empresa, este proceso debe ser dinámico y para nada tedioso, en la cual el colaborador se sienta integrado, comprendido y escuchado.

El análisis de las diferentes perspectivas y opiniones que puedan poseer las jefaturas, colaboradores y clientes, permitirá establecer mejoras en los procedimientos y la atención brindada tanto al cliente interno como al externo. Asimismo, se logrará potencializar las habilidades, realizar retroalimentación a todo el personal de forma objetiva con el fin de direccionar las estrategias en la búsqueda de ventajas competitivas en el mercado hospitalario, así como, mejorar los resultados de la organización.

Incorporar nuevas tendencias para la ejecución de procesos que conlleve el establecimiento de nuevas estrategias para la propia organización, con la finalidad de establecer dentro de sus políticas el éxito a través de los resultados que pueda brindar la evaluación de desempeño.

Complementar los resultados pocos favorables con otras opciones de mejoramiento, buscando alternativas para que las decisiones que se tomen sean las correctas y no crear una mala imagen dentro de la organización.

La toma de decisiones formase parte de la cultura organizacional ya que esta deberá ser de forma objetiva donde no presenten preferencias, que no existan desigualdad o la falta de ética de parte del responsable de decidir las acciones a tomar.

Realizar un plan de acción con base a los resultados que proporcione la evaluación de desempeño y así se podrá realizar los cierres de brechas necesarios para la mejora en las actividades que realiza el colaborador en su puesto de trabajo.

Realizar una retroalimentación objetiva sobre los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para que el colaborador pueda tener una visión clara y objetiva de lo que se espera de cada uno en sus puestos de trabajo.

Con la evaluación de desempeño se logrará fortalecer todas las áreas de trabajo y se podrá implementar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que sobresalten en los resultados obtenidos

## BIBLIOGRAFIA

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (6 ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Echeverry M. & Valencia C. (2014), *Análisis del proceso de la evaluación de desempeño que aplica la empresa Bancamia, S.A. en los colaboradores de Buena Aventura*. Universidad del Valle Sede Pacífico Buena Aventura, Colombia
- Fernández, S. (2016), *Evaluación del desempeño del personal del colegio Hispanoamericano, Cobán A.V.* Universidad Rafael Landívar, San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Guatemala, Guatemala.
- Girón, M. (2016) *Sistema de evaluación del desempeño para una distribuidora de medicamentos ubicada en zona 10 de la ciudad de Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- García, V. M. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. Málaga: IC Editorial.
- Harold Koont, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Grawn Hill.
- Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2009). *Administración Un Enfoque Basado en Competencias* . México: Cengage Learning..

- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Noe, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- R., S. N. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño*. Santiago Chile: Sebastián Navarro R.
- Limatujv J. & Tobias G. (2014), *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° para el área administrativa de RHM Solutions, S.A. (SEARS)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Zamora, C. (2011) *Implementación de una evaluación de desempeño 360° en el talento humano gerente de una organización manufacturera*. Universidad autónoma de Nuevo León Monterrey, N.L. México.



## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Guía para la aplicación de la evaluación de desempeño 360 grados**

##### **Introducción**

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo y de su potencial del desarrollo.

La presente guía tiene como finalidad establecer los lineamientos que se deben seguir para el proceso de la evaluación de desempeño.

##### **Objetivo General**

Orientar el desarrollo de la implementación de la evaluación de desempeño 360 grados mediante las fases presentadas para su óptima ejecución.

##### **Objetivos específicos**

- Facilitar el proceso que deberán seguir para realizar la evaluación de desempeño.
- Identificar el contenido del formulario de evaluación de desempeño que se va a utilizar para su correcto llenado.
- Identificar el potencial que poseen los colaboradores para lograr cumplir con eficacia sus atribuciones.

##### **Proceso de evaluación de desempeño 360 grados**

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse.

### Alcance

Es un proceso que se aplicara al siguiente personal: Gerentes, Coordinadores, jefes, supervisores, analistas, auxiliares y trabajadores en general de Centros Hospitalarios La Paz.

### Políticas y normas para la aplicación

POLITICA	NORMA
Todos los colaboradores deben realizar la evaluación de desempeño	La evaluación de desempeño se realizará 2 veces al año y con los resultados obtenidos se podrá realiza cierres de brechas, toma de decisiones sobre ascensos, capacitaciones, etc.
Todas las jefaturas deben tener acceso al formulario de evaluación de desempeño	Para ser utilizado por cualquier jefatura, deberá solicitar autorización a Recursos Humanos
La evaluación de desempeño será aplicada a los colaboradores anualmente.	La evaluación de desempeño se realizará cuando recursos humanos tenga la autorización de Gerencia General
Los colaboradores ser convocados a la evaluación con la debida anticipación	Recursos humanos deberá dar a conocer con 1 semana anticipada la programación de la evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia (2020)

### Proceso de aplicación

El proceso de aplicación de la evaluación de desempeño 360 grados consta de los siguientes pasos cuales se detalla a continuación

- Recursos humanos realiza cronograma de actividades para definir actividades, tiempos y personal responsable para la aplicación de la evaluación de desempeño a los colaboradores.
- Recursos humanos da a conocer a las gerencias, jefaturas, el proceso a seguir para llevar a cabo la evaluación de desempeño.

- Recursos humanos realiza comunicados internos por los diferentes medios de comunicación que se tenga establecidos para la sensibilización para dar a conocer la evaluación de desempeño que se llevara a cabo a los colaboradores.
- Recursos humanos capacita a los jefes inmediatos, los pares, al propio colaborador acerca de cómo realizar la evaluación.
- Recursos humanos ejecuta la evaluación de desempeño (autoevaluación, jefe subordinado, pares y clientes).
- El jefe, los pares evaluadores, subalternos y el mismo empleado realizan la evaluación correspondiente, entregan evaluaciones a recursos humanos, quienes realizan las tabulaciones de los resultados de evaluación y obtienen datos para efectuar los análisis correspondientes.
- Recursos humanos comunica a jefes inmediatos los resultados de las evaluaciones de sus colaboradores para realizar retroalimentación al colaborador.
- Jefe inmediato traslada de forma objetiva los datos recabados por medio de la retroalimentación de desempeño a cada colaborador, destacando el desempeño exitoso y determina las áreas de mejoramiento para el colaborador.
- Jefe inmediato trabaja con el colaborador un plan de trabajo para realizar cierre de brechas de la retroalimentación realizada.
- Colaborador brinda su retroalimentación de forma objetiva y establece compromisos para mejorar su desempeño a través de un plan de trabajo.
- Firma jefe inmediato y colaborador el informe sobre la retroalimentación brindada.
- Jefe inmediato entrega a recursos humanos plan de trabajo a seguir del colaborador.
- Recursos humanos brinda seguimiento sobre los planes de acción a realizar para mejorar el desempeño del colaborador.
- Recursos humanos archiva evaluación de desempeño y plan de trabajo en expediente del colaborador.

### Formulario a utilizar en la evaluación de desempeño

La evaluación del colaborador se analiza a través de las competencias establecidas, las cuales se definen en el formulario de evaluación de desempeño (ver anexo 1).

### Instrucciones para el llenado de la evaluación de desempeño

El evaluador asumirá una actitud objetiva teniendo en cuenta que el desempeño del evaluado, la aplicación no deberá estar influida por lazos afectivos, por actitudes positivas o negativas hacia el colaborador.

Llenara la evaluación con los datos generales del evaluado en los espacios asignados.

### Escala de medición

La métrica a utilizar corresponde a una ponderación de 1 a 5 con enunciados de deficiente a excelente. El objetivo de la escala de medición es facilitar su interpretación al momento de realizar la evaluación.

Las escaladas de medición ha utilizarán es las siguientes

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia (2020)

ENUNCIADO	PONDERACIÓN	EXPLICACIÓN
Deficiente	1	Nunca satisface con lo esperado
Regular	2	Algunas veces satisface con lo esperado
Bueno	3	Satisface con lo esperado
Muy bueno	4	Algunas veces satisface las expectativas

Excelente	5	Siempre supera las expectativas
-----------	---	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2020)

La escala de medición se deberá entregar a cada colaborador para para identificar la ponderación de los enunciados.

Se eligió el porcentaje de cada evaluador la cual quedo de la siguiente manera

PUESTOS	PORCENTAJE
Jefes	50%
Autoevaluación	30%
Pares	10%
Cliente	10%

Fuente: Elaboración propia (2020)

### Índices de evaluación para los resultados

Recursos humanos para realizar el análisis y obtener resultados objetivos de las evaluaciones de desempeño se guiará tomando en cuenta los siguientes índices:

ESCALA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
A - EXCELENTE	91% A 100%	Se cumple con las expectativas esperadas, considerarlo para futuras promociones y brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.
B - MUY BUENO	80% A 90%	Puede ser tomado en cuenta para promociones, cumple con las expectativas, brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.
C - BUENO	66 % A 79%	Su desempeño es considerado aceptable, brindar capacitación para mejorar su desarrollo, tiene oportunidad para promociones.
D - REGULAR	51 % A 65%	Necesita mejoramiento en su desempeño, identificar necesidades de capacitación e iniciar con el adiestramiento el próximo mes.

E- DEFICIENTE	0 % A 50%	No satisface con su desempeño, no cumple con las atribuciones. Candidato a capacitación sin excepción alguna, inicio de adiestramiento inmediato.
---------------	-----------	---

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Anexo 2

### Entrevista a gerente de recursos humanos

Objetivo: Obtener información para lograr implementar una evaluación de desempeño en Centros Hospitalarios La Paz y con los resultados se pueda brindar puntos de mejora y los colaboradores logren desempeñar sus funciones más eficientes.

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto como Gerente de RRHH?

---



---



---



---

2. ¿Cuál es el principal reto como Gerente de RRHH?

---



---



---



---

3. ¿Cómo mide el desempeño de los colaboradores de la empresa?

---



---



---



---

4. ¿Qué evaluación de desempeño ha realizado o cual es el que usa actualmente?

---



---



---



---

5. ¿Cómo evalúan las oportunidades de crecimiento del personal?

---



---



---

---

---

6. ¿Posee presupuesto para las evaluaciones de desempeño o considera que deben mejorar?

---

---

---

7. ¿A cada cuanto tiempo realiza las evaluaciones?

---

---

---

8. ¿Cuál es el proceso para efectuar capacitaciones al personal?

---

---

---

Comentarios adicionales:

---

---

---

### Anexo 3

### Instrumento evaluación 360 grados

## Evaluación de 360 Grados Centros Hospitalarios La Paz

Fecha:

#### Datos del evaluado:

Nombre:	
Área:	
Puesto:	

#### Datos del evaluador

Nombre:	
Relación con el evaluado	

#### CALIFICACIÓN

#### COMPETENCIAS A EVALUAR

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

No.	Comunicación	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Comparte la información de manera efectiva y asertiva.					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3	Presta atención en las conversaciones.					
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					

No.	Trabajo en equipo	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					



10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
----	---	--	--	--	--	--

No.	Resolución de problemas	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					

No.	Mejora continua	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					

No.	Organización y administración del tiempo	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas asignadas.					
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma las tareas asignadas					
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					

No.	Servicio al cliente	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					

No.	Pensamiento estratégico	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en se puedan dar a corto y largo plazo.					
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					

No.	Enfoque a resultados	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades que se le presentan.					
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.					
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

### FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indique algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifique en el evaluado

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

### Competencias a evaluar en el instrumento

COMPETENCIAS	ASPECTOS A EVALUAR
Comunicación	Establece canales de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.
Trabajo en equipo	Esfuerzo integrado para realizar las tareas.
Resolución de problemas	Conocimientos y habilidades para comprender e intervenir de una forma pasiva.
Mejora continua	Las mejores acciones que se puedan tomar para mejorar procesos establecidos.
Organización y administración del tiempo	Forma eficiente de hacer uso del tiempo.
Servicio al cliente	Atención brindada al cliente interno y externo.
Pensamiento estratégico	Proceso de pensamiento para lograr con éxito las actividades establecidas.
Enfoque a resultados	Cumplir con los objetivos y estrategias establecidas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Anexo 4****Mapeo de puestos**

Centros Hospitalarios La Paz en la actualidad tiene el mapeo de puestos de la siguiente forma:

<b>Puestos</b>	<b>Cantidad de plazas</b>	<b>Área que tiene</b>	<b>Gerencia que tiene</b>	<b>niveles según puestos</b>
217	1423	30	8	16

Fuente: Centros hospitalarios La Paz (información confidencial)

## Índice de Figuras

Figura 1. Proceso de implementación de la evaluación de desempeño 360 grados .....	34
Colaborador 1.....	36
Figura 2. Competencia comunicación .....	36
Figura 3. Competencia trabajo en equipo .....	36
Figura 4. Competencia resolución de problemas .....	37
Figura 5. Competencia mejora continua.....	37
Figura 6. Competencia Organización y administración del tiempo.....	38
Figura 7. Competencia Servicio al cliente .....	38
Figura 8. Competencia pensamiento estratégico .....	39
Figura 9. Competencia enfoque resultados.....	39
Colaborador 2.....	40
Figura 10. Competencia comunicación .....	40
Figura 11. Competencia trabajo en equipo, .....	40
Figura 12. Competencia resolución de problemas .....	41
Figura 13. Competencia mejora continua.....	41
Figura 14. Competencia Organización y administración del tiempo.....	42
Figura 15. Competencia Servicio al cliente .....	42
Figura 16. Competencia pensamiento estratégico .....	43
Figura 17. Competencia enfoque resultados.....	43
Colaborador 3.....	44
Figura 18. Competencia comunicación .....	44
Figura 19. Competencia trabajo en equipo .....	44
Figura 20. Competencia resolución de problemas .....	45
Figura 21. Competencia mejora continua.....	45

Figura 22. Competencia Organización y administración del tiempo .....	46
Figura 23. Competencia Servicio al cliente .....	46
Figura 24. Competencia pensamiento estratégico .....	47
Figura 25. Competencia enfoque resultados.....	47
Figura 26. Muestra un comparativo de los 3 colaboradores evaluados en relación a las competencias evaluadas .....	48

### **Índice de Tablas**

Tabla No. 1.....	29
Proceso de implementación .....	29
Tabla No.2.....	30
Competencias a evaluar en el instrumento .....	30
Tabla 3 .....	31
Escala de Medición .....	31
Tabla 4 .....	31
Ponderaciones .....	32
Tabla 5 .....	32
Índice de evaluación.....	32