

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE
ESPECIALIZACIÓN: RECURSOS HUMANOS

**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° QUE CONTRIBUYA
AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL
HOSPITAL DE LA MUJER, S.A. DE C.V. UBICADO EN EL DISTRITO DE
SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO”**

PRESENTADO POR:

ESTEFANY RAQUEL HERNÁNDEZ PEÑA	HP18011
NORMA JAZMÍN RIVERA VICENTE	RV 16041
ROSA ISELA SÁNCHEZ LÓPEZ	SL18037

AGOSTO DE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA
SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
SECRETARIO: LIC. JUAN PABLO MARÍN
COORDINADOR GENERAL DE MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA
PROCESOS DE GRADO:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COORDINADOR DE ESCUELA: MSC. ABRAHAM VASQUEZ SANCHEZ
COORDINADOR DE PROCESOS DE LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO
GRADO DE LA ESCUELA:
DOCENTE ASESOR: LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS
TRIBUNAL EVALUADOR: LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS
LICDA. RUTH DEL MILAGRO RODRÍGUEZ DE
TORRES
MBA. JOSÉ RICARDO RIVAS NUILA

AGOSTO DE 2025

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, en primer lugar, a Dios por brindarme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesaria para alcanzar esta meta. A mi madre, por su amor incondicional, su ejemplo de vida y su apoyo constante en cada paso de este camino. A mis docentes y asesora, por compartir su conocimiento, su guía y su dedicación durante todo el proceso académico. Y a mis compañeros y amigos, cuyo aliento y colaboración fueron clave en momentos de dificultad. Este trabajo es reflejo del esfuerzo y del respaldo de quienes creyeron en mí.

Norma Jazmín Rivera Vicente

Agradezco a Dios y a la Virgencita por iluminar mi vida y sostenerme en los momentos más difíciles. A mi hermosa familia, que siempre estuvo para mí, especialmente a mi mamá, papá y a mi hermano Fernando, por darme una segunda oportunidad para retomar mi camino; gracias por su amor incondicional, por creer en mí y por nunca soltar mi mano. A mi querido gatito Bodoquito, quien me acompañó desde el inicio de esta etapa y cuyo recuerdo permanece en mi corazón. Gracias a todas esas personitas, compañeros y docentes que conocí durante esta bonita trayectoria, por su apoyo y compañía. Agradezco a todos por inspirarme a querer envejecer con sabiduría, sin lamentar mi pasado, y por permitirme sentirme orgullosa de lo que fui, de lo que soy y de lo que habré de ser.

Estefany Raquel Hernández Peña

Agradezco a Dios por haberme guiado en cada paso de este proceso, por darme la fuerza, la sabiduría y paciencia necesaria para culminar esta etapa tan importante de mi vida. A mi familia por ser mi refugio y mi motivo para seguir adelante, gracias mamá y papá por su amor incondicional, sus sacrificios, sus palabras de aliento, por creer en mí y acompañarme en los momentos más difíciles, por su apoyo constante, gracias por ser mi mayor inspiración y motivación, este logro se los dedico a ustedes. Gracias a todas las personas que han formado parte de este proceso; a los docentes, por la enseñanza, la orientación, conocimientos y por ser guías fundamentales en esta etapa de crecimiento profesional y personal.

Rosa Isela Sánchez López

*Agradecimiento especial al **Hospital de la Mujer SA de CV** y a la **Licda. Sindy Velis de Desarrollo Humano** por la colaboración brindada para la realización de este trabajo de investigación.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA QUE FUNDAMENTA EL ESTUDIO SOBRE EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL HOSPITAL DE LA MUJER, S.A. DE C.V. UBICADO EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO.	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Descripción del Problema	1
1.1.3 Formulación del Problema	4
1.2 Delimitación del Problema	4
1.2.1 Delimitación Geográfica	4
1.2.2 Delimitación Temporal	4
1.2.3 Delimitación Teórica	4
1.3 Justificación de la Investigación	5
1.3.1 Importancia	5
1.3.2 Utilidad	5
1.3.3 Originalidad	5
1.3.4 Factibilidad	6
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6

1.5	Generalidades sobre el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.	6
1.5.1	Identidad Organizacional	7
1.5.2	Filosofía Organizacional	7
1.5.2.1	Misión	7
1.5.2.2	Visión	7
1.5.2.3	Valores	7
1.5.3	Servicios	8
1.5.4	Estructura Organizacional	9
1.5.4.1	Descripción de Áreas Organizativas	10
1.6	Marco Teórico de Referencia	10
1.6.1	Marco Histórico	10
1.6.2.1	Generalidades sobre la Administración de Recursos Humanos	11
1.6.2.2	Generalidades sobre la Evaluación del Desempeño	16
1.6.2.3	Generalidades sobre el Modelo de Evaluación 360°	25
1.6.3	Marco Legal	33
CAPÍTULO II		37
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO VINCULADO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN EL HOSPITAL DE LA MUJER, S.A DE C.V.		37
2.1	Metodología de la Investigación	37
2.1.1	Generalidades	37
2.1.1.1	Objetivos de la Investigación	37
2.1.1.2	Importancia de la Investigación	37
2.1.2	Métodos de Investigación	38
2.1.2.1	Método Científico	38

2.1.2.2	Método Auxiliar De La Investigación Científica	38
2.1.3	Enfoques de Investigación	38
2.1.3.1	Enfoque Cuantitativo	39
2.1.3.2	Enfoque Cualitativo	39
2.1.4	Universo	39
2.1.5	Población	40
2.1.6	Muestra	40
2.1.7	Técnicas de Investigación	41
2.1.7.1	Encuesta	41
2.1.7.2	Entrevista Dirigida	42
2.1.8	Instrumento de Investigación	42
2.1.8.1	Cuestionario	42
2.1.8.2	Guía de Entrevista	42
2.2	Descripción del Diagnóstico de la Investigación	42
2.2.1	Análisis de la Entrevista	43
2.2.2	Análisis de la Encuesta	46
2.2.3	Alcances y Limitaciones de la Investigación	50
2.3	Conclusiones y Recomendaciones	51
2.3.1	Conclusiones	51
2.3.2	Recomendaciones	52
CAPÍTULO III		53
PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL HOSPITAL DE LA MUJER, S.A. DE C.V UBICADO EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO.		53

3.1	Objetivos	53
3.1.1	Objetivo General	53
3.1.2	Objetivos Específicos	53
3.2	Importancia	53
3.3	Descripción de la propuesta	54
3.3.1	Identificación de Variables y Competencias	54
3.3.2	Aplicación del Modelo	55
3.3.3	Gestión	55
3.3.4	Importancia de la Propuesta para los Colaboradores	56
3.3.5	Importancia de Aplicar la Evaluación para la Organización	57
3.3.6	Importancia de Aplicar la Evaluación del Desempeño para los Jefes	57
3.3.7	Justificación de la Utilización del Modelo de Evaluación del Desempeño 360°	57
3.3.8	Periodo de Evaluación	58
3.3.9	Políticas y Normas	59
3.3.10	Rol y Responsabilidades del Evaluador	59
3.3.11	Rol y Responsabilidad del Consultor Externo	59
3.4	Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño 360°	60
3.4.1	Objetivos del Manual	61
3.4.2	Alcance	61
3.4.3	Marco Legal	61
3.4.4	Políticas	62
3.4.5	Normas	64
3.4.6	Descripción del Manual de Evaluación del Desempeño 360°	65

3.4.6.1 Actores del Proceso de Evaluación y sus Responsabilidades.	66
3.4.6.2 Evaluadores del Modelo 360 grados	71
3.4.6.3 Escala de Medición del Modelo 360 grados	74
3.4.6.4 Perfiles de Competencias por Familia de Puestos	77
3.4.6.5 Formatos de Medición del Desempeño 360 grados	81
3.4.6.6 Notificación de Resultados y Realimentación	93
3.4.6.7 Propuesta de Políticas de Resultados de Evaluación del Desempeño	94
3.4.6.8 Plan de Seguimiento Propuesta de Temáticas de Capacitación según Competencias por perfil.	97
3.5 Simulación de Implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño 360°	100
3.5.1 Evaluación 360° de la Supervisora de Enfermería María Pérez.	101
3.5.2 Análisis de los Resultados	102
3.5.3 Informe para el Evaluado.	104
3.5.4 Análisis de las Gráficas	104
3.6 Flujograma	107
3.7 Presupuesto	109
3.8 Cronograma	111
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114

ANEXOS	116
Anexos Capítulo II	116
Anexo 2.1 Guía de Entrevista	116
Anexo 2.2 Cuestionario	119
Anexo 2.3 Situación Actual Del Personal Encuestado	129
Anexo 2.4 Situación Actual De La Evaluación Del Desempeño En El Centro Médico Escalón	131
Anexo 2.5 Situación Actual Del Modelo De Evaluación Del Desempeño 360 Grados	142
Anexos Capítulo III	153
Anexo 3.1 Diccionario de Competencias	153
Anexo 3.2 Temáticas De Capacitación Según Competencias Por Nivel Jerárquico	190
Anexo 3.3 Formularios de Aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño	196
Anexo 3.3.1 Autoevaluación	196
Anexo 3.3.2 Evaluación Compañero 1	197
Anexo 3.3.3 Evaluación Compañero 2	199
Anexo 3.3.4 Evaluación Jefe Inmediato	200
Anexo 3.3.5 Evaluación Subalterno 1	202
Anexo 3.3.6 Evaluación Subalterno 2	203
Anexo 3.3.7 Encuesta de Satisfacción Cliente Externo	206
Anexo 3.4 Informe al evaluado	208
Anexo 3.5 Gráficas de los Resultados de la Evaluación de 360°	209
Anexo 3.5.1 Requerido vs 360° vs Ponderado	209

Anexo 3.5.2 Autoevaluación vs 360° Ponderado	210
Anexo 3.5.3 Autoevaluación vs Pares	210
Anexo 3.5.4 Autoevaluación vs Subordinados	211
Anexo 3.5.5 Autoevaluación vs Jefe	211
Anexo 3.5.6 Autoevaluación vs Clientes	212
Anexo 3.5.7 Nivel requerido y evaluación 360° ponderada	212
Anexo 3.6 Simbología para Análisis del Flujograma	213

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta esencial para el desarrollo del talento humano y el logro de los objetivos organizacionales. Permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el personal.

El presente trabajo tiene como propósito presentar un modelo de evaluación del desempeño 360° que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales en el Hospital de la Mujer, S.A de C.V; cumpliendo con la finalidad que pueda utilizarse para fortalecer el desempeño de los colaboradores.

El capítulo I presenta el planteamiento del problema, porque es que surge esta necesidad de investigación, aborda aspectos teóricos que permiten comprender el proceso y elementos que forman parte de la evaluación del desempeño, aspectos legales que regulan el modelo de evaluación, así como también las generalidades del Hospital de la Mujer.

El capítulo II detalla el diagnóstico de la situación actual en cuanto a la evaluación del desempeño que se realiza en el hospital. Haciendo uso de métodos y técnicas de investigación, se realizó una encuesta dirigida a los colaboradores del hospital para conocer la gestión en que se realiza la evaluación y la viabilidad de la implementación de un modelo de evaluación del desempeño 360°, con la finalidad de brindar un análisis detallado de toda la información recopilada.

El capítulo III presenta la propuesta del modelo de evaluación del desempeño, partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se elaboró un manual que detalla aspectos como políticas, normas e información general utilizada para el desarrollo e implementación de la evaluación del desempeño basado en el modelo 360°.

RESUMEN EJECUTIVO

El Hospital de la Mujer SA de CV, es una institución privada dedicada a la atención integral en salud, ubicada en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador centro.

En su compromiso con la calidad y calidez, el hospital enfrenta un desafío clave en la gestión de su personal, la ausencia de un modelo integral y efectivo de evaluación del desempeño que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales.

El hospital, no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño formal aplicable a toda su organización, el único sistema existente fue diseñado específicamente para un departamento y se llevan a cabo cuando se solicitan ajustes salariales, sin fines de desarrollo o mejora del rendimiento, con el propósito de mejorar esta situación y optimizar la gestión del talento humano, se propone la implementación de un modelo de evaluación del desempeño 360°, el cual ofrece una visión completa y precisa del rendimiento del personal, este enfoque involucra la evaluación por parte de los jefes, la autoevaluación y la valoración por parte de los compañeros, subordinados y clientes, garantizando una perspectiva más equitativa y constructiva al desarrollo organizacional.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA QUE FUNDAMENTA EL ESTUDIO SOBRE EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL HOSPITAL DE LA MUJER, S.A. DE C.V. UBICADO EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO.

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Antecedentes

Desde su establecimiento en 1989, el Hospital de La Mujer S.A. de C.V., conocido como Centro Médico Escalón, se ha dedicado a ofrecer atención médica de primer nivel ya que cuenta con especialistas de renombre, garantizando atención de calidad respaldada por tecnología avanzada e instalaciones modernas.

Con el paso de los años y su continuo desarrollo, la organización perteneciente al sector salud ha expandido su oferta para incluir más de 30 especialidades médicas, asegurando una atención integral en todos los ámbitos de la medicina.

El Hospital de la Mujer, S.A. de C.V. es un centro integral que reúne todas las necesidades médicas en un solo lugar; desde áreas hospitalarias hasta servicios de diagnóstico y atención clínica especializada en todas las disciplinas médicas. El enfoque innovador en la atención hospitalaria se centra en proporcionar servicios integrales con un estándar científico y humano, respaldados por un equipo de profesionales médicos y personal de enfermería comprometido.

1.1.2 Descripción del Problema

La organización cuenta con un sistema de autoridad y responsabilidad claramente definido en el esquema jerárquico. En la cúspide, se encuentra el nivel directivo, seguido por la

Gerencia Administrativa Financiera la cual se divide en dos grandes áreas que son: hospitalaria y administrativa.

Dentro de la sección administrativa se ubica la Unidad de Desarrollo Humano, que se encarga de la gestión de los 196 colaboradores de la organización y donde se llevan a cabo procesos y subprocesos vinculados a la Administración de Recursos Humanos. Uno de ellos, es el proceso de organización, que incluye el subproceso de Evaluación del Desempeño. En la Unidad de Desarrollo Humano, se ha identificado una serie de síntomas críticos relacionados con la Evaluación del Desempeño los cuales se deben a una serie de factores técnicos y organizativos que impactan en la organización.

En ese contexto, la política de evaluación del desempeño indica que el proceso se debe ejecutar cada 6 meses, sin embargo, las evaluaciones del desempeño se realizan de manera Ad-hoc, considerando que únicamente se llevan a cabo cuando se solicitan aumentos salariales lo cual obstaculiza el análisis continuo e integral del rendimiento de los colaboradores; que genera inconsistencia, desmotivación, dificultad para alcanzar objetivos estratégicos y un enfoque reactivo que no promueve el desarrollo constante del personal.

La Unidad de Desarrollo Humano desconoce el impacto de los beneficios y recompensas brindados a los colaboradores lo cual impide ajustar y optimizar los programas de compensaciones con el objetivo de maximizar su efectividad y la satisfacción de los empleados. Como consecuencia, se manifiesta un elevado índice de rotación, particularmente en el área de enfermería, lo que sugiere problemas para retener al personal.

Además, la ausencia de indicadores claves para medir y gestionar el rendimiento en el área de Desarrollo Humano dificulta el monitoreo de los objetivos estratégicos y operacionales lo cual origina incertidumbre en la toma de decisiones.

Las causas subyacentes incluyen la falta de un modelo integral, sistemático y moderno que guíe la evaluación del desempeño y la toma de decisiones relacionadas a la gestión

del talento humano, y un enfoque limitado, dado que se centra únicamente en aumentos salariales, sin considerar otros aspectos de desarrollo profesional.

Las políticas ineficaces, que no están alineadas con las necesidades reales y expectativas de los empleados y la gestión deficiente respecto a los procesos de recursos humanos que no garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos son otras causas de los síntomas que presenta la organización.

Los problemas que presenta la unidad de desarrollo humano del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V. se detallan de manera específica a continuación.

No cuenta con un Modelo de Evaluación del Desempeño formal y moderno que facilite la medición del rendimiento de los colaboradores de manera periódica y con un enfoque integral.

No se encuentran enfoques, métodos o indicadores claramente definidos que permitan evaluar el impacto de las compensaciones y beneficios ofrecidos a los colaboradores a fin de reajustar programas y políticas previamente establecidas.

Carece de un Modelo de Evaluación del Desempeño que oriente la toma de decisiones encaminadas a implementar cambios que sean necesarios en la gestión del talento humano. No dispone de un Modelo de Evaluación del Desempeño integral, que una vez aplicado brinde realimentación para identificar áreas de mejora y fortalezas en individuos, equipo y/o organización.

No tiene indicadores que ayuden a monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales que se persiguen con la ejecución de los procesos y subprocesos relacionados a la Administración de Recursos Humanos.

La situación actual de la Unidad de Desarrollo Humano revela la necesidad urgente de elaborar un Modelo de Evaluación del Desempeño 360° que permita medir el rendimiento de los colaboradores de una manera sistemática e integral, y que, con su aplicación, contribuya al logro de los objetivos buscados en el proceso de organización, de tal forma,

que se optimice la cultura organizacional, aumente la motivación y facilite la toma de decisiones informadas.

Abordar estos problemas, es esencial para fomentar un ambiente de trabajo positivo y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Por ello, es fundamental plantear la siguiente interrogante.

1.1.3 Formulación del Problema

¿En qué medida un modelo de evaluación del desempeño 360° contribuirá al cumplimiento de objetivos organizacionales del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V., ubicado en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro?

1.2 Delimitación del Problema

1.2.1 Delimitación Geográfica

El estudio sobre el modelo de evaluación del desempeño 360° que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales se llevará a cabo en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V. el cual está ubicado en 81 y 83 Av. Sur y Calle Juan José Cañas, Colonia Escalón, distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro.

1.2.2 Delimitación Temporal

La investigación, elaboración y presentación del trabajo de graduación de acuerdo con su modalidad de Especialización en Recursos Humanos se realizará en un periodo estimado de un año, comprendidos de septiembre de 2024 a septiembre de 2025, partiendo de la fecha de aprobación del tema, tiempo que durará la recopilación de la información, la elaboración y presentación del informe final ante las instancias respectivas.

1.2.3 Delimitación Teórica

A fin de desarrollar un modelo de evaluación del desempeño 360° que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V., será preciso incorporar un marco teórico el cual ayudará a profundizar en la temática, de modo que, se desarrollarán conceptos fundamentales que permitan la comprensión del estudio y su finalidad.

1.3 Justificación de la Investigación

1.3.1 Importancia

La implementación de un modelo de evaluación del desempeño 360° en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V. es fundamental para optimizar la gestión del talento humano y alcanzar los objetivos organizacionales. Este modelo permitirá una evaluación integral que incluye realimentación de diversas fuentes, lo que proporcionará una visión más completa del desempeño de los empleados y facilitará la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Al promover una cultura de realimentación continua, se mejora la comunicación interna y se fomenta el desarrollo profesional, lo que aumenta la motivación y el compromiso del personal. Además, proporciona datos objetivos que respaldan decisiones estratégicas en procesos de selección, capacitación y desarrollo, asegurando que el hospital cuente con un equipo altamente competente y alineado con su misión de ofrecer atención de calidad. En última instancia, esto no solo beneficiará al personal, sino que, impactará positivamente en la satisfacción de los pacientes y el éxito global de la organización.

1.3.2 Utilidad

Un modelo de evaluación del desempeño 360° que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V., guiará la toma de decisiones de la Unidad de Desarrollo Humano ya que pretende ser una herramienta integral para gestionar el talento, promover el crecimiento profesional, motivar y fomentar un entorno laboral positivo y productivo mediante un sistema estructurado para medir y valorar el rendimiento del trabajador.

1.3.3 Originalidad

El estudio sobre el Modelo de Evaluación del Desempeño 360° que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales sigue la característica de originalidad debido a que no existe en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V. y en la unidad de desarrollo humano un trabajo de esta naturaleza ni orientado a fortalecer las gestiones relacionadas al recurso humano desde una perspectiva integral.

1.3.4 Factibilidad

Para desarrollar efectivamente el estudio se cuenta con la aprobación y colaboración voluntaria de la jefa de la unidad de desarrollo humano, quien se encuentra en la amable disposición de brindar información y aportar los esfuerzos necesarios para mediar la participación del personal que allí labora.

La realización de la investigación en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V. Se considera factible por la facilidad en cuanto a la recolección de datos y puesto que los sujetos de análisis proporcionarán de forma objetiva la información requerida para el estudio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un marco teórico de referencia que fundamenta el estudio sobre el modelo de evaluación del desempeño 360° que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V., ubicado en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro.

1.4.2 Objetivos Específicos

Desarrollar un marco teórico que integre los aspectos históricos, conceptuales y legales sobre la evaluación del desempeño con el fin de proporcionar una base sólida y estructurada que oriente y soporte el estudio.

Describir los principales elementos del método de evaluación del desempeño 360 grados que permita una comprensión completa y guíe la elaboración del modelo de evaluación propuesto para el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.

1.5 Generalidades sobre el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.

Las generalidades del Hospital De La Mujer, S.A. De C.V. Se componen por los siguientes elementos: identidad, filosofía, servicios y estructura organizacional.

1.5.1 Identidad Organizacional

El Centro Médico Escalón, conocido por Hospital de la Mujer, es un hospital privado con más de 30 años de experiencia, ofreciendo atención médica en una zona céntrica y de prestigio en San Salvador. Su concepto de atención integral, permite que el paciente pueda tener acceso a servicios de atención médica del área hospitalaria, clínicas de especialidades médicas y servicios de diagnóstico, todo en un solo lugar. Hospital Centro Médico Escalón, se caracteriza por estar en una evolución continua, adaptando su infraestructura y oferta de servicios con el fin de ser líderes en atención de salud en El Salvador.

1.5.2 Filosofía Organizacional

1.5.2.1 Misión

Satisfacer sus necesidades integrales de salud con altos estándares de calidad.

1.5.2.2 Visión

Ser el Centro Médico líder en servicios de salud de El Salvador.

1.5.2.3 Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Calidez
- Integridad
- Calidad

1.5.3 Servicios

El Hospital de La Mujer S.A. de C.V. Cuenta con una amplia gama de servicios médicos y más de 30 especialistas dedicados a diversas ramas de la medicina. Entre los servicios que ofrece se incluyen:

Servicios de hospitalización en instalaciones totalmente equipadas con todo el equipo médico necesario, así como el personal profesional al cuidado de la salud, estos servicios cubren áreas como: emergencias, unidad de cuidados intensivos, cuidados intermedios, cuidados intensivos neonatales, nursería, sala de operaciones, sala de recuperaciones, habitaciones.

Diagnósticos, el hospital cuenta con laboratorios completos al servicio de los pacientes y médicos para obtener resultados completos y precisos y así lograr determinar un diagnóstico seguro y confiable, cuenta con 6 áreas a su servicio estas son: Laboratorio clínico, Centro de Radiología, Resonancia Magnética, Gastroenterología, Neurología y Neurocirugía y Cardiología.

Clínica de Atención Primaria, ofrece servicios de buena calidad y a un costo bajo para toda la familia entre ellos están: Consulta de Medicina General, Chequeos Médicos, Consulta Ginecológica, Toma de Citología, Seguimiento de Resultados de Examen, Constancias de Buena Salud, Toma de Tensión Arterial, Toma de Hemoglucotest y Toma de Electrocardiograma.

Unidad de Emergencia, conformada por especialistas y subespecialistas de todas las áreas de la medicina para brindar atención oportuna a todo tipo de patologías. Además, el área tiene acceso inmediato a estudios de diagnóstico por imágenes como: Tomografía Axial Computarizada (TAC), Ultrasonografía, Rayos X y Laboratorio Clínico.

Centro de Radiología Médica (CERME) especializado en el diagnóstico por imágenes, en donde se ofrece servicios en las modalidades de: Ultrasonido, Mamografía, Tomografía Axial Computarizada (TAC), Rayos X Convencional, Fluoroscopia y Resonancia Magnética.

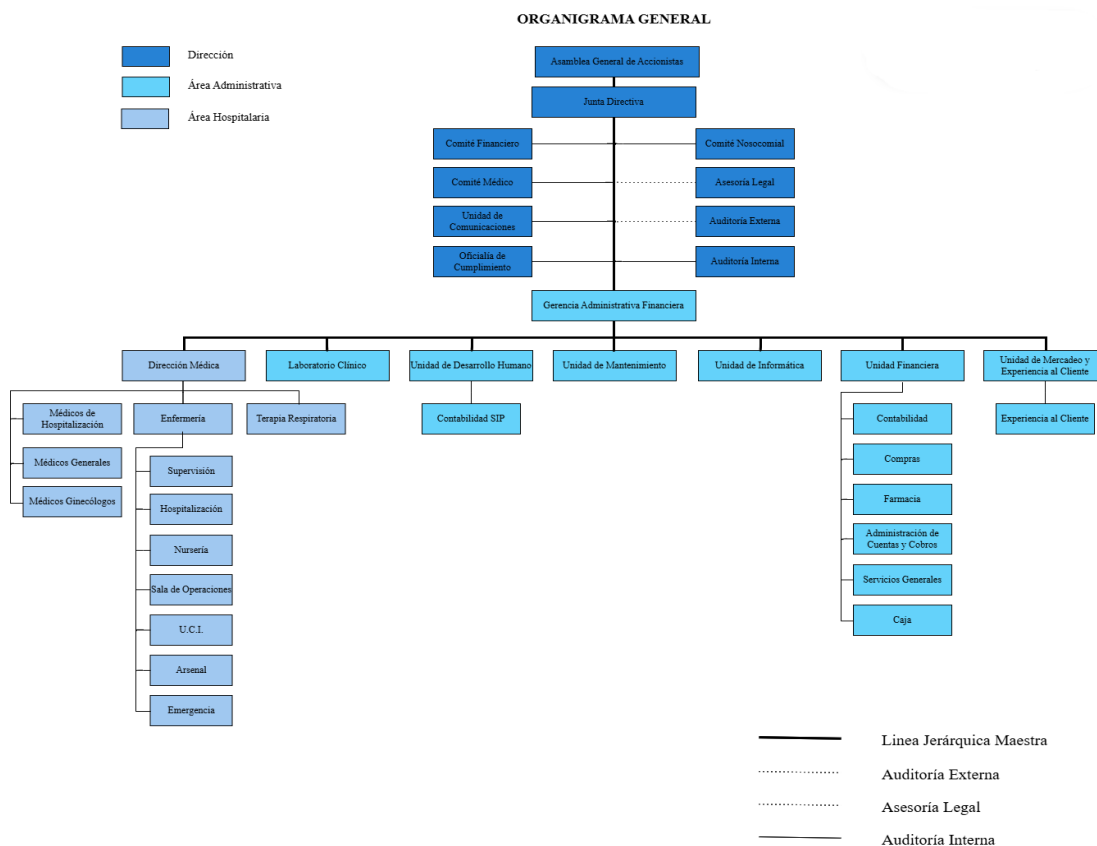
1.5.4 Estructura Organizacional

La organización jerárquica del Hospital De La Mujer, S.A. De C.V. está estructurada de la siguiente manera: En la cúspide se encuentra el nivel de dirección, representado por la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva, como las máximas autoridades de la organización. Seguidamente, se ubica la Gerencia Administrativa y Financiera, la cual se divide en dos áreas principales: Hospitalaria y Administrativa, conformadas por una serie de unidades organizativas y sus respectivos niveles operativos.

En la figura 1, se muestra la estructura organizacional del Hospital De La Mujer, S.A. De C.V. seguida por la descripción de sus principales áreas organizativas.

Figura 1

Organigrama General del Hospital de la Mujer, S.A. De C.V.



Fuente: Elaboración propia, provista de la Unidad de Desarrollo Humano del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.

1.5.4.1 Descripción de Áreas Organizativas

La Dirección tiene como objetivo analizar las decisiones estratégicas, tales como alianzas empresariales, adquisición de activos relevantes para el seguimiento, que ayuden a cubrir las necesidades de salud de la población.

El área Administrativa busca garantizar la sostenibilidad de los procesos financieros operativos y administrativos asociados al servicio de atención hospitalaria a través de la planeación, supervisión y control de las operaciones diarias para el vital cumplimiento de los lineamientos y políticas internas para el logro de los objetivos organizacionales del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.

El área Hospitalaria es la encargada de planificar, desarrollar y organizar la ejecución especial de servicios en materia salud, por medio de la gestión técnica y fomento de la calidad y calidez en la prestación de servicios, con eficiencia, efectividad y compromiso a los usuarios que visitan el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.

1.6 Marco Teórico de Referencia

1.6.1 Marco Histórico

Antecedentes de la Evaluación del Desempeño en El Salvador

La evaluación del desempeño en el sistema de salud de El Salvador ha tenido cambios como parte de los esfuerzos para mejorar la calidad del servicio y el cumplimiento de las normativas de las instituciones de salud.

En América Latina, es a partir de los años 70 que surgen algunos esfuerzos, especialmente en Brasil, Argentina y Colombia. En El Salvador se desarrolló un proyecto de programa nacional de gestión de evaluación de calidad en los servicios de salud para ser implantado en los años 2004-2009, pero nunca se concretizó. El informe conjunto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Grupo Banco Mundial (2018) plantean que los servicios de salud de baja calidad están frenando el avance de las mejoras en el ámbito de la salud en países de todos los niveles de ingreso. En todos los países abundan los diagnósticos imprecisos, los errores

de medicación, los tratamientos inapropiados o innecesarios, las instalaciones o prácticas médicas inadecuadas o inseguras, o los prestadores que carecen de suficiente capacitación y experiencia. En el autoestudio cualitativo del Ministerio de salud pública y asistencia social salvadoreño, MSPAS, (2005) se enfatizó en los problemas de la suficiencia y preparación del recurso humano, las deficiencias en la gestión de insumos asistenciales, insuficiente monitoreo y supervisión, falta de estandarización en la prestación de los servicios de salud y la ausencia de un sistema de categorización. Según el MINSAL (2017), las dimensiones que se deben estudiar en la evaluación de la calidad de los servicios de salud son: el desempeño profesional o competencia técnica, la oportunidad, rapidez y el acceso a los servicios de salud; la eficacia, eficiencia en el manejo administrativo, el trato y relaciones interpersonales, la continuidad del manejo y de los beneficios, la seguridad técnica, comodidad y el confort del usuario del sistema de salud.

Marco Conceptual

1.6.2.1 Generalidades sobre la Administración de Recursos Humanos

Para Chiavenato I, 2011 “la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización” (p. 204).

a) Definición

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)

b) Importancia

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que

forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos. (Chiavenato I, 2011, p.14)

c) Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato, I. (2011) los cinco subsistemas básicos que conforman el sistema de Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos: Se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.

Subsistema de Organización de Recursos Humanos: Abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo.

Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo.

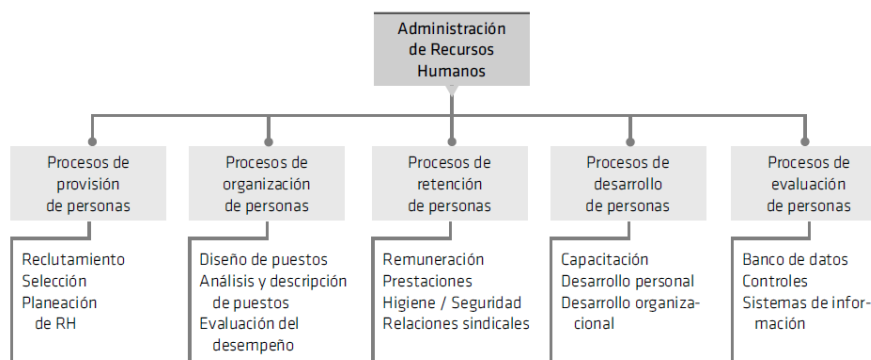
Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos: La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado.

El área de recursos humanos, concebida como un proceso y no como un sistema, se compone de un proceso global y dinámico, el cual incluye múltiples procesos y subprocesos, como se ilustra en la figura 2. En ese contexto, los procesos se conocen como subsistemas y los subprocesos se convierten en elementos, en una visión sistémica.

Figura 2

Procesos y subprocesos en el área de RH.



Nota: Adaptado de *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (p.103), por I. Chiavenato, 2011, McGraw Hill.

d) Elementos de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato, I. (2011) indica que los subsistemas de previsión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoría de recursos humanos, comprenden una serie de elementos que se detallan a continuación.

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Selección de personal: Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Subsistema de Organización de Recursos Humanos

Diseño del puesto: Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

Descripción y análisis de puestos: Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

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. 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, avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.

Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos

Remuneración (Administración de sueldos y salarios): La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se

trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.

Planes de prestaciones sociales: Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales.

Calidad de vida en el trabajo: Desde el punto de vista del área de RH, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Relaciones con las personas: Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por otro, en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos.

Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

Capacitación y desarrollo del personal: La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Desarrollo organizacional: Se dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que éstos sean capaces de identificar e implementar cambios (como reorganizaciones), por lo general con la ayuda de un agente de cambio o consultor externo. El DO pretende transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas por

medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes.

Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.

Sistemas de información de recursos humanos: El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genera la información necesaria para la toma de decisiones.

Ética y responsabilidad social: Se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad.

1.6.2.2 Generalidades sobre la Evaluación del Desempeño

a) Definición

Mondy (2010) afirma que: la Evaluación del Desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua (p. 239).

Por otra parte, Chiavenato plantea que 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).

Ambas definiciones sobre la Evaluación del Desempeño se complementan ya que Mondy prioriza la formalidad y estructura, mientras que Chiavenato resalta el desarrollo humano y el estímulo motivacional.

b) Objetivos

De acuerdo con Chiavenato, I (2011) menciona que la Evaluación del Desempeño busca no solo medir el rendimiento de los empleados sino también identificar necesidades de

capacidad y desarrollo. Entre los principales objetivos de la evaluación del desempeño están:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

c) Importancia

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primero, 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, Gary & Varela Juárez, Ricardo, 2011, p. 227).

d) Encargados de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2011) los encargados de llevar a cabo la evaluación del desempeño son los siguientes:

- El gerente: en casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.

- La propia persona: en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación.
- El individuo y el gerente: actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño.
- El equipo de trabajo: otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para ir mejorando más y más.
- El área de recursos humanos: En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.
- La comisión de evaluación: en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. (p.203-204)

e) Métodos de la Evaluación de Desempeño

De acuerdo con Chiavenato I, (2009) menciona sobre los métodos tradicionales y modernos de la evaluación del desempeño, que son los siguientes:

Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son:

Método de las escalas gráficas: evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos.

Método elección forzada: El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.

Método investigación de campo: Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.

Método de los incidentes críticos: Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.

Método de frases descriptivas: Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”). (Chiavenato I, 2011, p.215)

Método de Comparación por Pares: Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. (Chiavenato I, 2011, p.215)

Métodos Modernos de Evaluación del Desempeño

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos

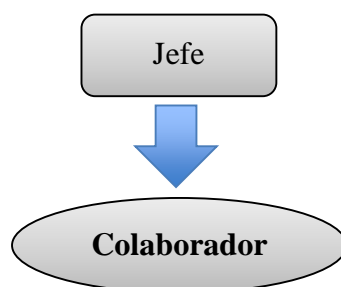
métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

Entre los métodos modernos más utilizados para evaluar el desempeño de los colaboradores se encuentran los siguientes:

Método de Evaluación 90 grados: Esta herramienta tiene como objetivo principal medir y analizar el desempeño de los individuos que componen un grupo de trabajo específico. En este contexto, el seguimiento y las mediciones son llevados a cabo por el gestor correspondiente.

Figura 3

Ejemplo Gráfico de Evaluación 90 Grados.



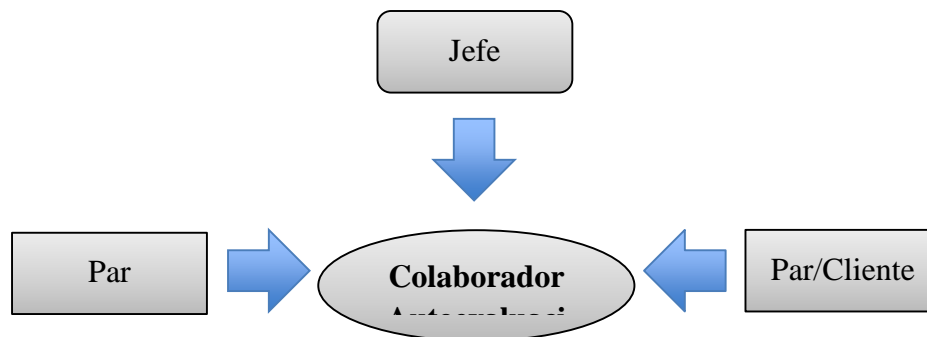
Fuente: Elaboración propia, adaptada de García Guerra (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, Código Científico Revista De Investigación, pág. 303-304

Método de Evaluación 180 grados: Para Alles (2005) la Evaluación 180° es aquella en la cual una persona es evaluada, por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

Puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño, representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado o, dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo. (p. 213)

Figura 4

Ejemplo Gráfico de Evaluación 180 Grados.

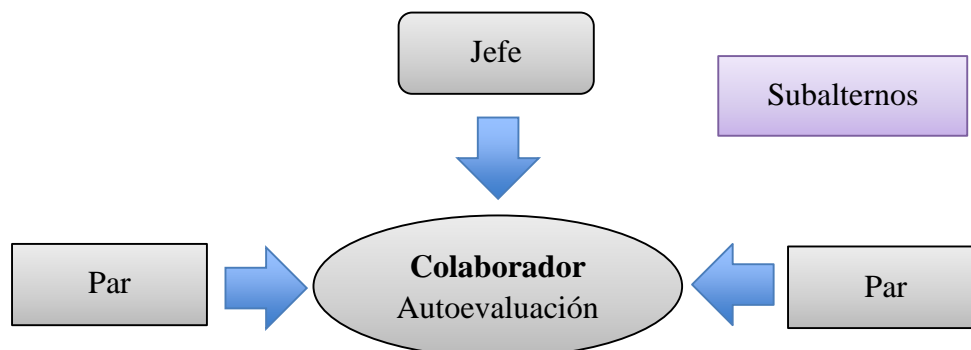


Fuente: Elaboración propia, adaptada de Martha Alles (2005) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°.

Método de Evaluación de 270 grados: La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le evalúa al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad. (Iturralde Torres, 2011)

Figura 5

Ejemplo Gráfico de Evaluación 270 Grados.

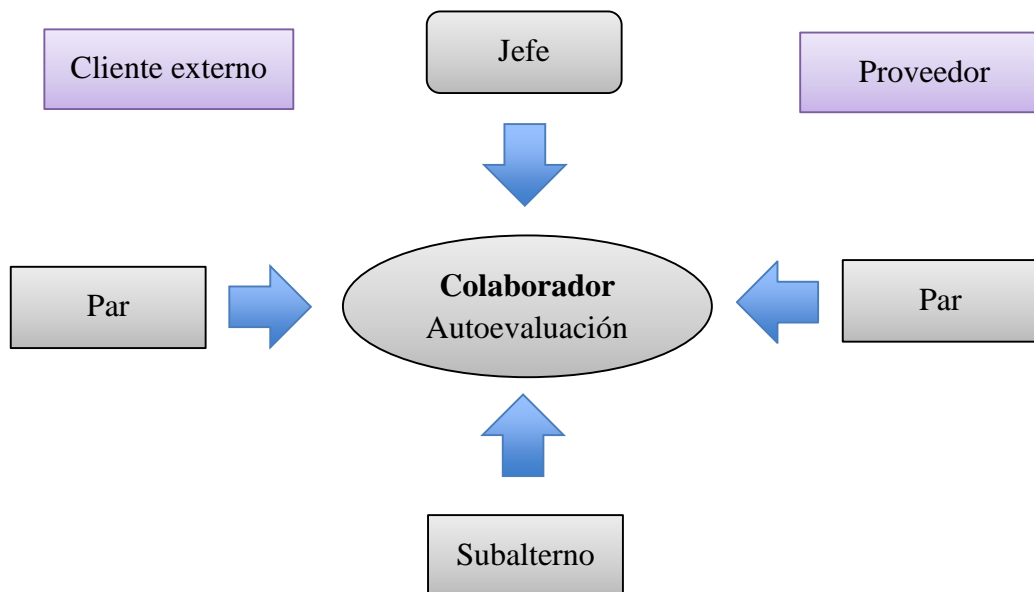


Fuente: Elaboración propia, adaptada de (Iturralde Torres, 2011). La evaluación del desempeño laboral.

Método de Evaluación de 360 grados: Según Alles (2005) la evaluación de 360° “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, puede incluir otras personas como proveedores o clientes”.

Figura 6

Ejemplo Gráfico de Evaluación 360 Grados.



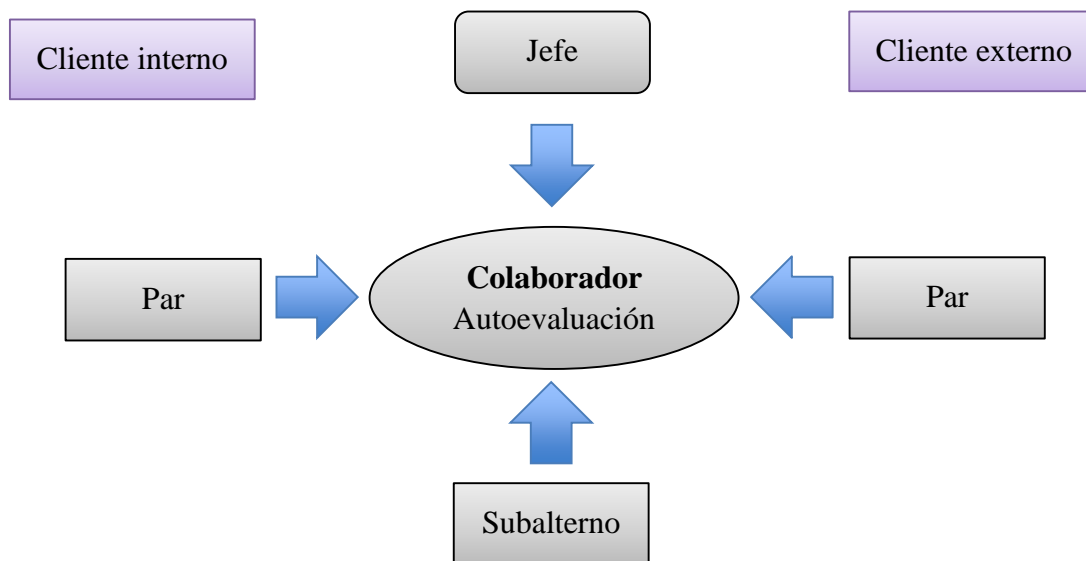
Fuente: *Elaboración propia, adaptada de Martha Alles (2005) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°.*

Evaluación de desempeño 540 grados: El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, es evaluado por sus pares (compañeros) y es evaluado por sus subalternos (empleados de los que él/ella es jefe).

Adicionalmente dentro de la evaluación se incluye feedback de los clientes (Clientes internos y/o externos), por ende, hay 5 o 6 tipos de evaluadores.

Figura 7

Ejemplo Gráfico de Evaluación 540 Grados.



Fuente: Elaboración propia, adaptado del sitio web evaluación del desempeño laboral <https://ghanalitica.com/guias/evaluacion-de-desempe%C3%B1o/>

Evaluación de desempeño 720 grados: Hace referencia a realizar dos evaluaciones de 360 grados. Se realiza una primera evaluación 360, con los resultados obtenidos se generan planes de acción, y luego de un tiempo se ejecuta otra evaluación 360, con el objetivo de comparar resultados.

Desempeño Por Competencias: Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. ¿Cómo? A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según cómo se vayan fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural. Si bien parece obvio, la evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la

dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal. (Alles M, 2015, p. 20)

Ponderación de la frecuencia de competencias

Alles (2005) establece dos tipos:

Método de corrección ascendente: La herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo, de A a D o de 1 a 4 o de 4 a 10, cualquiera de ellas, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior.

Método de corrección descendente: Al igual que en el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados, pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, de allí el nombre del método.

Método de evaluación basado en el desempeño pasado

Método listas de verificación: Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador.

Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro

Método de Autoevaluación: Pedir a los empleados que se autoevalúen puede ser una técnica muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que estimula el desarrollo personal. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejoras, esta técnica puede resultar de gran utilidad para determinar futuros objetivos personales. (Werther et al., 2008, p.229)

Evaluación participativa por objetivos (EPPO): Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva.

Método de Evaluación por Centros de Evaluación: Este enfoque, que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores, suele aplicarse a grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Los centros de evaluación o assessment centres surgen para apoyar a los administradores de capital humano en la selección de los candidatos idóneos para ocupar un nuevo puesto, así como para promover a nuevos talentos dentro de la organización. (Werther et al., 2008, p.230)

1.6.2.3 Generalidades sobre el Modelo de Evaluación 360°

En el contexto de la investigación, se optará por utilizar el Modelo de Evaluación 360°, que permitirá obtener una visión completa del desempeño de los colaboradores a través de la retroalimentación de diferentes actores dentro de la organización.

A continuación, se describirán los aspectos fundamentales de este modelo y su aplicabilidad en el contexto de estudio.

a) Antecedentes

Para las organizaciones es de suma importancia la valoración del desempeño de los empleados. A través de la historia, desde los tiempos de la Revolución Industrial, las empresas podían evaluar el rendimiento de la maquinaria que utilizaban de acuerdo a la tecnología del momento, sin embargo, no contaban con elementos que les permitieran valorar la actuación de los empleados. Fue a principios del siglo XIX cuando Robert Owen desarrolló en Escocia el primer proceso de evaluación, consistía en evaluar el rendimiento diario de los empleados de una fábrica textil mediante la observación de sus supervisores, quienes anotaban sus comentarios en libros de registros con secciones clasificadas por colores de acuerdo con el nivel de rendimiento.

En 1842 el Gobierno de los Estados Unidos instaura legalmente la obligatoriedad de las empresas de evaluar anualmente a sus trabajadores. Con base en estas primeras iniciativas, a principios del siglo XX se usaron técnicas más avanzadas para medir competencias y habilidades en posiciones de trabajo que se consideraban clave, cuyos resultados servían para comparar perfiles de puestos y el desempeño de los empleados.

A partir de la Sociedad del Conocimiento, a mediados del siglo XX, el trabajo manual, propio de la Revolución Industrial, empieza a disminuir frente al del conocimiento, por lo que la valoración del desempeño del personal obrero aumenta su complejidad. Se crean entonces diferentes modalidades, de las cuales prevalecen la cimentada en competencias y la basada en objetivos. No obstante, ambos estaban desarrollados en el modelo productivo de la sociedad industrial.

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores. (Werther & amp; Davis, 2008, p 327-328)

b) Definición de Modelo

Un modelo es la representación ideal de un sistema real y de la forma cómo opera o funciona. Un modelo es una abstracción selectiva de la realidad. El modelo, se define como una función objetivo con restricciones que se expresan en términos de las variables alternativas de decisión del problema.

c) Definición de Evaluación 360°

Según Alles (2005) la evaluación de 360° “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, puede incluir otras personas como proveedores o clientes” (p. 145).

d) Objetivos e Importancia

Para Alles (2005) “el verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas” (p. 142).

El modelo de evaluación 360° aplicado en las empresas tiene por objetivo:

- Brindar una retroalimentación diversificada desde distintas perspectivas
- Mejorar el desarrollo personal y profesional
- Identificar competencias en cada evaluado

El método 360° es una herramienta muy importante que sirve de ayuda a las empresas ya que permite una visión muy completa desde diferentes perspectivas sobre el desempeño de los empleados además permite identificar el potencial de liderazgo y competencias de los evaluados.

e) Ventajas de la Evaluación 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.

f) Desventajas de la Evaluación 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 funcionar bien.
- Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

g) Beneficios e Identificación de Necesidades

Los beneficios que ofrece la evaluación de desempeño 360 grados son múltiples de los cuales se puede mencionar que brinda una retroalimentación a los colaboradores desde diversas perspectivas. Alles (2015) menciona que “la evaluación no queda sujeta al único juicio del jefe directo y que el feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño” (p.327).

A través de la evaluación se pueden identificar diferentes necesidades de los empleados como:

- Detectar necesidades de capacitación
- Identificar personas claves para la organización
- Descubrir que su colaborador desea hacer o desempeñarse en otra cosa.

h) Análisis y Descripción de Puestos

Descripción de puestos: Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de

puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).

Análisis de puestos: El análisis de puestos estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación puesto-persona. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

i) Proceso de la Evaluación 360°

- De acuerdo con Alles (2005) el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:
- La definición de las competencias cardinales y específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación 360°.
- La elección de las personas que intervienen como evaluadores: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.

- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360°
- Informes: solo al evaluado.

j) Evaluadores de la Evaluación 360°

Según Alles (2005), tomando de referencia a los autores Edwards y otros en la evaluación 360° los evaluadores son elegidos por la persona evaluada; los posibles evaluadores son:

- El mismo (autoevaluación)
- Clientes internos
- Personas que le informan (subordinados)
- Clientes externos
- Compañeros de trabajo, pares de su posición.
- Su supervisor
- El jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe
- Otras personas, por ejemplo, proveedores

k) Claves Para el Éxito de una Aplicación de 360°

De acuerdo con Alles (2005) los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°:

La herramienta: Un adecuado diseño de la herramienta, debe tener en cuenta que ítems evaluar en un esquema de 360°, por ejemplo; la evaluación del desempeño debe hacerse en relación con el puesto por lo tanto las competencias deben ser las requeridas para el puesto.

Una prueba piloto: Puede hacerse de diferentes maneras por ejemplo con un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación. Es importante que los empleados

y directivos sepan que los sistemas de evaluación 360° necesitan un periodo de adaptación, que siempre es superior a un año.

Entrenamiento a evaluadores y evaluados: El entrenamiento debe hacer foco en distintos puntos; las competencias, su apertura en grados, como debe interpretarse, los ejemplos y además el uso del formulario.

Los manuales de instrucción: Son muy importantes sobre todo cuando se complementan con un buen entrenamiento, se sugiere lo habitual de cualquier instructivo, claridad y simplicidad.

Procesamiento externo: Para garantizar la confidencialidad del proceso, el consultor externo que lo llevará a cabo, recibirá en sobre cerrado y por correo directamente de manos del evaluado cada uno de los formularios confeccionados por los evaluadores.

Los informes: Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación que será remitido al participante por el consultor responsable del proceso de evaluación de 360°

La devolución a los evaluados: puede realizarse por medio de una adecuada comunicación en una reunión grupal bajo un esquema de workshop o por medio de un esquema persona-persona.

Seguimiento con los evaluados: Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de proceso desde el área de Recursos Humanos y además los supervisores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados en materia de la evaluación de 360°.

Continuidad del proceso: Puede tomarse el primer año de la puesta en práctica como una prueba piloto, ya que se requieren de varios años para que un proceso de aplicación de 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional.

l) Diagrama del Proceso de Evaluación 360°

- Alles (2005) menciona los detalles administrativos de un proceso de evaluación de 360°.

- Recursos Humanos revisa y define el formulario por el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores.
- RRHH entrega formularios al evaluado.
- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega los formularios a los evaluadores que seleccionó.
- Los evaluadores complementan sus respectivos formularios y entregan los formularios al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo.
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

m) Implicaciones Éticas

La ética desempeña un papel importante en el proceso de evaluación ya que su impacto afecta tanto al empleado como a la organización y estas requieren de objetividad, transparencia, confidencialidad y equidad.

Los principios éticos clave que deben guiar las evaluaciones. La objetividad implica evaluar el desempeño de manera imparcial, basándose en criterios claros y objetivos. La transparencia tiene que ver con comunicar claramente los criterios y el proceso de evaluación a los participantes. Por otro lado, la confidencialidad implica proteger la privacidad de los individuos evaluados y garantizar que la información recopilada se utilice de manera adecuada y segura. La equidad es tratar a todos los participantes de manera justa y sin discriminación.

Hay que resaltar que los participantes deben sentirse seguros de que su retroalimentación y los resultados de la evaluación se mantendrán en privado.

Además, es esencial obtener el consentimiento informado de los evaluados, asegurándose de que comprendan el propósito de la evaluación, cómo se utilizará la información y qué medidas se tomarán para proteger su privacidad.

1.6.3 Marco Legal

A continuación, se presenta el marco legal con sus principales fuentes legales que regulan el Modelo de evaluación del desempeño 360° que contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales del Hospital de la Mujer, S.A de C.V.

Código de Salud

	Reformas
Decreto Legislativo: N° 955	Decreto Legislativo: N° 406
Fecha de emisión: 28/04/1988	Fecha de emisión: 07/06/2022
Diario Oficial: N° 86	Diario Oficial: N° 118
Tomo: N° 299	Tomo: N° 435
Fecha de Publicación: 11/05/1988	Fecha de Publicación: 23/06/2022

Título II: Del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social - Capítulo II: De las Acciones para la Salud - Sección Cincuenta Y Ocho

Formación y Adiestramiento de Personal

Art. 271.- El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, mantendrá vivo interés porque el personal de sus dependencias se mantenga constantemente informado de los adelantos en las ciencias médicas y sanitarias que incumben al desempeño de sus respectivas funciones; para lo cual organizará periódicamente cursos de perfeccionamiento y reuniones científicas, dotará y fomentará la divulgación de las enseñanzas sanitarias y médicas, por medio de boletines o revistas.

Art. 272.- El Ministerio para formar y adiestrar el personal de sus dependencias, tiene a su cargo: a) Escuelas de Capacitación Sanitaria; b) Cursos para Auxiliares de Enfermería; c) Establecimientos y cursos que considere necesarios. Estimulará la formación de

profesionales de la salud y sus auxiliares y colaborará con los establecimientos docentes respectivos de otros ministerios y de otros organismos nacionales e internacionales, dentro de sus posibilidades legales, reglamentarias y financieras.

Art. 273.- El Ministerio por sí o en colaboración con otros organismos nacionales e internacionales, desarrollará cursos y cursillos para el adiestramiento del personal de Salud Pública, además gestionará y proporcionará becas de estudio, práctica y observación para ese personal.

Ley del Sistema Nacional Integrado de Salud

	Reformas
Decreto Legislativo: N° 302	Decreto Legislativo: N° 658
Fecha de emisión: 02/05/2019	Fecha de emisión: 11/06/2020
Diario Oficial: N° 89	Diario Oficial: N° 50
Tomo: N° 423	Tomo: N° 438
Fecha de Publicación: 17/05/2019	Fecha de Publicación: 13/08/2020

Capítulo XI - El desarrollo integrado del talento humano en salud

Formación continúa

Art. 34.- Las diversas instituciones del Sistema deberán coordinar la formación continua del personal de salud, como factor clave para la modernización del Sistema y la implementación del modelo de atención en salud, de acuerdo con las disposiciones de la presente ley.

Coordinación para la actualización del talento humano

Art. 36.- El Sistema a través del ente rector coordinará e impulsará los planes y programas para la formación, capacitación, actualización y gestión del personal en salud, en base a la estrategia de Atención Primaria de Salud Integral y el perfil epidemiológico de la población.

Relación con la investigación: En conjunto, la normativa establecida en los artículos previamente mencionados, tanto del código de salud como de la Ley del Sistema Nacional Integrado de Salud, subrayan la relevancia de la actualización y perfeccionamiento continuo del personal, la capacitación y formación especializada, el adiestramiento adicional y la coordinación de planes y programas para la modernización del sistema de salud y preparación del personal para las necesidades actuales y futuras de la población que aseguren una atención de calidad.

Estos artículos son cruciales para un modelo de evaluación del desempeño 360°, ya que garantizan el cumplimiento de los requisitos regulatorios respecto al desarrollo profesional y capacitación del personal. Dado que el modelo debe incluir componentes que fomenten la formación continua y la actualización del talento humano, dicha normativa guía la toma de decisiones, promoviendo que el personal esté bien preparado y sea competente para ofrecer excelencia en los servicios de salud. Esto contribuye a la mejora del desempeño del personal y alinea los objetivos de calidad del Hospital de la Mujer.

Código de Trabajo

	Reformas
Decreto Legislativo: N° 15	Decreto Legislativo: N° 658
Fecha de emisión: 23/06/1972	Fecha de emisión: 08/02/2023
Diario Oficial: N° 142	Diario Oficial: N° 50
Tomo: N° 236	Tomo: N° 438
Fecha de Publicación: 31/07/1972	Fecha de Publicación: 13/03/2023

Libro Primero: Derecho Individual De Trabajo - Título Primero: Contrato Individual De Trabajo - Capítulo II: De Las Obligaciones Y Prohibiciones De Los Patronos - Sección Primera: Obligaciones

Art. 29.- Son obligaciones de los patronos: 9°) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo

Libro Segundo: Derecho Colectivo Del Trabajo - Título Cuarto: Reglamento Interno De Trabajo - Capítulo Único

Art. 302.- Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semi-autónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la aprobación del director general de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma.

Art. 303.- Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de este Código, las Leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo.

Relación con la investigación: Los artículos 29, 302 y 303 subrayan la importancia del reglamento interno de trabajo, estableciendo su obligatoriedad tanto en su creación como en su cumplimiento por parte de los patronos. Un reglamento interno de trabajo es fundamental para la evaluación del desempeño porque estandariza los procesos, asegurando consistencia y equidad, proporciona transparencia y objetividad al basar las evaluaciones en normas preestablecidas, regula la creación y uso de herramientas específicas dentro del marco legal, y asegura el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, protegiendo a la organización y a los empleados lo cual garantiza la buena marcha de la empresa y la validez de la propuesta de un modelo de evaluación 360°.

Nota: En El Salvador, no existe una normativa específica y unificada que regule de manera directa la evaluación del desempeño en todas las organizaciones. Por esta razón, se ha establecido un marco general que abarca el desarrollo profesional y la capacitación del personal, destacando uno de los objetivos principales de la evaluación del desempeño.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO VINCULADO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN EL HOSPITAL DE LA MUJER, S.A DE C.V.

2.1 Metodología de la Investigación

2.1.1 Generalidades

2.1.1.1 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación del desempeño vinculado al cumplimiento de objetivos organizacionales que permita identificar prácticas actuales y áreas de oportunidad para la creación de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis detallado e interpretaciones fundamentadas de la información recopilada, con el propósito de generar insumos valiosos que contribuyan al desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados.

Proponer conclusiones y recomendaciones estratégicas basadas en los hallazgos obtenidos, orientadas a optimizar la gestión integral del talento humano en la organización, promoviendo su desarrollo, desempeño y alineación con los objetivos organizacionales.

2.1.1.2 Importancia de la Investigación

El presente capítulo fue elaborado con el propósito de analizar la gestión de la evaluación del desempeño en el Hospital de la Mujer S.A. de C.V. mediante un diagnóstico detallado que identificó los procesos utilizados para evaluar a los colaboradores, evidenciando fortalezas y debilidades en su aplicación. Comprender los hallazgos resultó esencial para

sustentar la relevancia del estudio y formular recomendaciones orientadas a la implementación futura de un modelo de evaluación 360 grados en la organización.

2.1.2 Métodos de Investigación

2.1.2.1 Método Científico

Utilizando el método científico como base metodológica, se desarrolló una investigación sistemática que incluyó el planteamiento del problema, el diseño de la investigación, la recolección de datos y el análisis de los resultados.

El proceso realizado permitió analizar la situación actual de la evaluación del desempeño en la organización, conocer las vivencias, preferencias y percepción de los colaboradores y generar conclusiones precisas que contribuyeron a la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados estructurado, respaldado por hipótesis claras y objetivos específicos.

2.1.2.2 Método Auxiliar De La Investigación Científica

- **Método Deductivo**

Se empleó el método deductivo para establecer un marco teórico sólido y organizado, partiendo de conocimientos generales sobre los subsistemas de la administración de recursos humanos y sus elementos. El enfoque abordó aspectos relevantes de la evaluación del desempeño y avanzó hacia cuestiones específicas relacionadas con el modelo de evaluación de 360 grados. Mediante este proceso, se comprendieron las dinámicas internas de la organización y se proporcionaron recomendaciones basadas en los datos e información obtenida.

2.1.3 Enfoques de Investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, el cual integra elementos cuantitativos y cualitativos.

2.1.3.1 Enfoque Cuantitativo

El estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo que consistió en la recolección de datos numéricos con el fin de medir objetivamente las experiencias y percepciones de los empleados sobre el actual sistema de evaluación del desempeño y la viabilidad del modelo 360 grados.

Se diseñó y administró una encuesta estructurada dirigida a una muestra representativa del personal del hospital. Los datos obtenidos fueron procesados con técnicas estadísticas que permitieron identificar tendencias, patrones o correlaciones.

2.1.3.2 Enfoque Cualitativo

La investigación adoptó el enfoque cualitativo usando la técnica de la entrevista para obtener la perspectiva de la jefatura de Desarrollo Humano sobre la gestión de la evaluación del desempeño en la organización y la aplicación de un modelo 360 grados. Durante el diálogo, surgieron cuestionamientos no contemplados previamente, convirtiéndose en un formato semiestructurado con preguntas abiertas que se ajustaron al desarrollo natural de la conversación.

2.1.4 Universo

Para obtener información sobre el universo de estudio se estableció un primer contacto por medios digitales con la jefa de la unidad de Desarrollo Humano del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V. ubicado en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro. A partir de este intercambio, se concretó una entrevista no estructurada para conocer el dato exacto del número de colaboradores del hospital y otros elementos de interés para la investigación.

El universo de estudio estuvo compuesto por un total de 204 empleados, distribuidos entre el nivel directivo, el área hospitalaria y administrativa de la organización.

2.1.5 Población

Se definió como población a 196 empleados que cumplen con el requisito de pertenecer al área administrativa y hospitalaria, excluyendo al equipo de dirección, debido a que este último no tiene un involucramiento directo en el control del desempeño ni en la ejecución de las funciones de los colaboradores, ni en la cultura organizacional del Hospital de la Mujer.

A continuación, se presenta el detalle de la población objeto de estudio.

Área	N ° de Colaboradores
Administrativa	57
Hospitalaria	139
Total	196

2.1.6 Muestra

La selección de la muestra se realizó aplicando un muestreo no probabilístico por criterios previamente definidos, resultando en la inclusión de 130 colaboradores, seleccionados de una población total de 196 empleados.

La definición de la muestra se fundamentó en tres requisitos esenciales, comunicados de manera oficial a toda la plantilla por la Jefatura de Desarrollo Humano:

- Pertenencia a alguna de las unidades del área hospitalaria o administrativa.
- Vinculación laboral permanente, acreditada mediante contrato vigente de carácter indefinido.
- Antigüedad mínima de tres meses continuos de servicio en el Hospital.

Los requisitos establecidos garantizan que los participantes tengan conocimiento suficiente del entorno laboral, estabilidad en su vínculo con la institución y

representatividad de las distintas áreas del hospital. Esto asegura que los datos e información recolectada sobre la evaluación del desempeño y la posible implementación de un modelo de 360° se base en opiniones y observaciones fundamentadas, objetivas y comparables, reflejando de manera fiel la realidad organizacional y permitiendo generar conclusiones confiables para la toma de decisiones.

Estos criterios fueron difundidos previamente a la totalidad de la población objetivo, garantizando que todos los colaboradores tuvieran conocimiento de las condiciones de inclusión. Tras la verificación de los requisitos y la aceptación voluntaria de participación, se conformó la muestra final con los 130 colaboradores que cumplían simultáneamente con las tres condiciones.

Este procedimiento permitió asegurar la validez del estudio, al garantizar que los participantes comprendieran los criterios de selección y que la muestra mantuviera un nivel adecuado de objetividad y representatividad respecto a la población de referencia.

La muestra obtenida representa el 66,3% de la población (130 de 196) y el 63,7% del universo total (130 de 204), proporciones que se consideran suficientes para obtener resultados estadísticamente confiables y representativos de la situación actual de la evaluación del desempeño en el Hospital de la Mujer.

2.1.7 Técnicas de Investigación

2.1.7.1 Encuesta

Se realizó una encuesta a los 130 empleados seleccionados como muestra, de las áreas administrativa y hospitalaria, con el propósito de recopilar información sobre la gestión de la evaluación del desempeño e indagar la viabilidad de un modelo de evaluación 360°. Se hizo uso de un formulario de Google y una herramienta digital para procesar los resultados, facilitando la recolección de datos que posteriormente fueron analizados e interpretados con el objetivo de cumplir los fines de la investigación.

2.1.7.2 Entrevista Dirigida

Se llevó a cabo una entrevista a la jefatura de Desarrollo Humano del Hospital de la Mujer que incluyó preguntas abiertas para investigar y recolectar información necesaria sobre la gestión actual del subproceso de evaluación del desempeño, identificando aspectos claves que contribuyeron en el desarrollo del estudio respecto al modelo de evaluación de 360 grados.

2.1.8 Instrumento de Investigación

2.1.8.1 Cuestionario

Se elaboró un cuestionario de diecinueve preguntas distribuidas en tres secciones distintas. Incorporaron formatos cerrados, semiabiertos y una interrogante condicional, con opciones de selección única y múltiple, que sirvieron para conocer datos generales de los encuestados como el área y la antigüedad en la organización, sus experiencias, preferencias y percepciones.

2.1.8.2 Guía de Entrevista

Se construyó una guía de entrevista semiestructurada compuesta por dieciséis preguntas abiertas dividida en cuatro secciones, cuyo diseño permitió realizar cuestiones adicionales basadas en las respuestas obtenidas, que enriquecieron la información recopilada. Proporcionó una visión diferente, detallada y específica sobre las prácticas actuales y las posibles áreas de mejora en el sistema de evaluación del desempeño.

2.2 Descripción del Diagnóstico de la Investigación

Basado en datos recolectados a través de la encuesta realizada a los 130 colaboradores y la información obtenida de la entrevista a la jefa de Desarrollo Humano del Hospital de la Mujer, S.A. de C.V., se determinó lo siguiente:

2.2.1 Análisis de la Entrevista

A partir de los resultados obtenidos en la entrevista con la jefa de Desarrollo Humano del Hospital de la Mujer, se realizó con el objetivo principal, recopilar y analizar información sobre la situación actual de la evaluación del desempeño en la organización, para identificar áreas de mejora y verificar la alineación de los objetivos organizacionales y necesidades del personal, se resumen los hallazgos más relevantes y las interpretaciones derivadas de la información.

Evaluación del Desempeño: Estructura, Responsabilidad, Alcance, Frecuencia, Métodos y Aspectos Evaluados

En el Hospital de la Mujer no se ha implementado un modelo estructurado para la evaluación del desempeño de los empleados, excepto en el laboratorio clínico.

Desde el año 2008, no se ha llevado a cabo ninguna evaluación formal, a pesar de contar con políticas de desempeño vigentes desde el año 2017. La principal causa de esta situación es la falta de iniciativa y enfoque en otras áreas de la administración del recurso humano, como políticas y beneficios, dejando de lado la importancia y necesidad de la evaluación de desempeño por parte de jefaturas anteriores en la Unidad de Desarrollo Humano.

En la unidad de laboratorio clínico, la herramienta de evaluación fue creada por la jefa del área para evaluar a su equipo de trabajo mediante el método de 90 grados. El proceso se realiza de manera presencial entre la jefa de laboratorio clínico y el colaborador, evaluando aspectos sobre los procesos operativos, actitudinales y el sentido de pertenencia, establecidos en el instrumento. Posteriormente, la jefa inmediata califica y da realimentación de los resultados al trabajador, lo que sirve para establecer objetivos a corto y mediano plazo. Si el colaborador no alcanza un puntaje suficiente para la nivelación salarial inmediata, se le vuelve a reevaluar en la fecha establecida para los objetivos. Solo entonces, si los nuevos resultados están dentro de la puntuación requerida, se realiza el ajuste salarial.

El recurso se aplica una vez al año y, posteriormente, se vuelve a ejecutar a los tres años, con el único objetivo de realizar nivelaciones salariales a los colaboradores, a su vez, estas modificaciones se efectúan de manera general sólo por motivos de antigüedad.

En el hospital, cada jefe inmediato toma decisiones y aplica su propio método para evaluar el desempeño del equipo de trabajo. Algunas jefaturas optan por exámenes de conocimiento para valorar el rendimiento de los colaboradores, mientras que otras se apoyan en la percepción sobre cómo funciona el equipo.

Dentro de las competencias esenciales asociadas al comportamiento que debe poseer todo el personal del Hospital, se identificó que son: servicio al cliente, empatía, trabajo en equipo y sentido de pertenencia, además de habilidades técnicas, que se vinculan a competencias específicas del puesto.

En este contexto, la jefa de Desarrollo Humano subrayó la necesidad de implementar una evaluación del desempeño anual para todo el personal de los distintos niveles jerárquicos, con el objetivo de conocer la situación actual del hospital, descubrir las áreas de mejora, determinar las prioridades para las capacitaciones y definir las habilidades que deben fortalecerse. Se sugirió crear una evaluación específica para la unidad de enfermería, ya que es el área con mayor rotación de personal, bajo sentido de pertenencia y desempeño más bajo en comparación con otras unidades.

La jefa de la unidad mencionó que no se brinda ningún tipo de capacitación a evaluadores y evaluados. Sin embargo, enfatizó la importancia y la responsabilidad de la unidad de preparar a los jefes inmediatos en cómo evaluar, administrar y calificar la herramienta, asimismo, de retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados al ejecutar un modelo de evaluación del desempeño en la organización.

Beneficios, Impacto en Objetivos Organizacionales y Oportunidades de Mejora

La encargada de la unidad mencionó que la evaluación del desempeño tendría un impacto positivo en los colaboradores. Esta herramienta proporcionará realimentación del trabajo realizado enfocándose hacia la mejora continua con capacitaciones y desarrollo profesional.

Se destacó que la evaluación del desempeño sería útil para valorar el sentido de pertenencia y las habilidades técnicas de los empleados, reducir la rotación, ofrecer un marco de referencia para tomar decisiones y contribuir a retener al personal, además de mejorar áreas críticas de la organización.

La jefa de la unidad considera que implementar un modelo de evaluación sería altamente beneficioso tanto para la organización como para los empleados. Permitiría comunicar la responsabilidad de la organización en la evaluación del desempeño y en la toma de decisiones que favorezcan a ambas partes. También ayudaría a identificar si los resultados están alineados con los valores del hospital, alcanzar los objetivos organizacionales, se identificarán las necesidades de capacitación y desarrollo vinculadas a la mejora de habilidades blandas y técnicas, con enfoques diferenciados para el área administrativa y hospitalaria, siendo esta última la que representaría una mayor inversión. Cabe destacar que, en la organización solo se encuentran planes de capacitación relacionados con el crecimiento y desarrollo de los colaboradores.

Propuesta de implementación de Evaluación de Desempeño 360°

En relación con la evaluación de desempeño basada en el método de 360 grados, la jefa de la unidad de Desarrollo humano indicó que solo existe un enfoque de realimentación jefe-colaborador a nivel general en la organización, una evaluación 360 brindaría una visión más completa del desempeño de los colaboradores y tendría un impacto positivo en la comunicación, principalmente entre áreas funcionales.

Asimismo, se mencionó que en virtud de que se parte de los resultados para tomar decisiones relacionadas a la administración del personal, una evaluación 360 grados apoyaría el desarrollo profesional y compromiso de los colaboradores, influyendo directamente en el cumplimiento de los objetivos del Hospital.

No obstante, la jefa de la unidad destacó dificultad para recolectar las evaluaciones de los clientes, a pesar de contar con una unidad de servicio al cliente, encargada de asegurarse de que los pacientes evalúen la atención brindada por el equipo de acuerdo al turno de trabajo. Esta dificultad se debe a que, comúnmente, los pacientes no completan la encuesta

proporcionada. Sin embargo, enfatizó que la perspectiva de los clientes es de suma importancia para evaluar el desempeño del equipo de trabajo, al ser ajenos al Hospital brindarán una evaluación asertiva, y se manifestó disposición para realizar los esfuerzos necesarios que permitan superar dicha dificultad.

De acuerdo a la jefa de Desarrollo Humano, el ambiente laboral representa un obstáculo para llevar a cabo un proceso de evaluación 360 grados, dadas las relaciones interpersonales de los colaboradores, sin embargo, los resultados de la encuesta, específicamente en la pregunta 19, evidenciaron la viabilidad de ejecutar un modelo de evaluación basado en el método de 360 grados.

De acuerdo a la información proporcionada, se señaló la importancia de garantizar confidencialidad, desarrollo profesional, realimentación efectiva, comunicación de la finalidad y objetivos de la evaluación, así como, la capacitación de evaluadores y evaluados para asegurar el éxito de un modelo de evaluación 360 grados.

En última instancia, la jefa de la unidad comentó que el Hospital de la Mujer, cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo un modelo de evaluación del desempeño 360 grados que garantiza la factibilidad del estudio.

2.2.2 Análisis de la Encuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica de la encuesta, se estableció la situación actual del personal encuestado respecto a la gestión de la evaluación del desempeño. Se determinó el estado actual del modelo de evaluación del desempeño de 360 grados que se propondrá. Esta información se obtuvo mediante la revisión y análisis de los datos cuantitativos presentados en las diversas gráficas, permitiendo un análisis detallado y comprensivo de los resultados.

En el Hospital de la Mujer, el personal trabaja principalmente en el área hospitalaria. Se debe a que la principal función de la organización es brindar servicios de salud a la población salvadoreña. Mientras que una menor proporción del personal trabaja en el área administrativa. Esta distribución del personal se basa en la estructura organizacional del

hospital, que divide las distintas unidades y sus operarios en dos áreas principales: hospitalaria y administrativa.

La organización cuenta con numerosos empleados con una antigüedad de uno a diez años y una tendencia a permanecer en el hospital, lo que permitió mayor calidad de información, ya que los encuestados poseen experiencia y un conocimiento profundo de la situación actual de los procesos y la cultura organizacional del Hospital. Además, el tiempo de servicio indica que la rotación del personal se limita al área de enfermería. (Ver anexo 2.3 “Situación Actual Del Personal Encuestado”).

De los 130 empleados encuestados, solo el 45% respondió que se les ha realizado una evaluación del desempeño, lo que señala que la mayoría no han sido evaluados, aun considerando el tiempo que han trabajado en el hospital. (Ver anexo 2.3 “Situación Actual De La Evaluación Del Desempeño En El Centro Médico Escalón”, pregunta 1)

Según los resultados, los 59 colaboradores que han participado en una evaluación del desempeño fueron evaluados principalmente una sola vez mediante el método de 90 grados, mientras la otra parte únicamente recibe realimentación sobre su desempeño en lugar de evaluaciones periódicas y estructuradas. Cabe mencionar, que la falta de consistencia en el proceso actual quedó plenamente evidenciada, dado que los colaboradores reportaron diferentes periodos de evaluación. (Ver anexo 2.3 “pregunta 2 y 3”)

Asimismo, el personal manifestó que la herramienta utilizada para evaluar su rendimiento contaba con criterios de evaluación del desempeño claros y específicos, destacando que después de dicha evaluación son informados acerca de sus fortalezas y áreas de mejoras, a partir de ello, se les brindó oportunidades sobre talleres de actualización médica, programas y otras oportunidades de desarrollo profesional lo cual ha tenido un impacto positivo en la motivación de los colaboradores. (Ver anexo 2.3 “pregunta 4-7”)

Aunque, se debe tomar en cuenta que lo anterior solo ha beneficiado a la minoría del personal encuestado, un 55% no ha sido partícipe de estas evaluaciones y una parte recibe realimentación sólo de su jefe inmediato, sin considerar otras opiniones valiosas. También

se debe hacer mención que los programas actuales se centran principalmente en programas de capacitación, sin explorar otros programas o planes de crecimiento y desarrollo profesional.

En general, los colaboradores están poco informados acerca del proceso de evaluación del desempeño que se realiza en el Hospital, incluso, un 22% no tiene información sobre el mismo.

Pese a que existe un porcentaje similar en cuanto al personal informado, es necesario comunicar a todos sobre el proceso realizado, puesto que un porcentaje opina que es muy importante para garantizar la calidad del servicio y el desarrollo profesional. A su vez, impacta positivamente en el trabajo en áreas como: identificación de fortalezas y áreas de mejora, desarrollo profesional, reconocimiento de logros, realimentación constructiva, entre otros. Es esencial para crear un entorno de trabajo positivo, productivo y enfocado en el desarrollo continuo. (Ver anexo 2.3 “pregunta 8-10”)

El Modelo de Evaluación del Desempeño 360 grados cuenta con una porción significativa del 62% de aceptación, debido a su enfoque integral para evaluar de manera justa y completa el rendimiento de los empleados del Hospital, lo cual permitió validar el estudio y su utilidad. (Ver anexo 2.3 “Situación Actual Del Modelo De Evaluación Del Desempeño 360 Grados” pregunta 11)

Bajo esta premisa, los resultados de la encuesta revelaron una clara aprobación y valoración de la mayoría de competencias esenciales y específicas, a su vez, se brindaron otras sugerencias que en conjunto contribuyeron a que el modelo propuesto sea viable y adecuado para las diferentes unidades y niveles jerárquicos.

No obstante, a través de las opiniones de los colaboradores, se han identificado deficiencias en la práctica de competencias fundamentales como la orientación al cliente, el compromiso y la responsabilidad. Las competencias son de suma importancia dada la naturaleza y los valores de la organización. Además, se han señalado de manera precisa dificultades relacionadas con las condiciones de trabajo, el equipo adecuado y la

comunicación, desmotiva e impide un buen desempeño de los empleados. (Ver anexo 2.3 “pregunta 12 y 13”)

La preferencia por un formato digital para la evaluación del desempeño indica una tendencia hacia la modernización y eficiencia, mientras que la demanda de entrenamiento de los evaluadores como de los evaluados y el uso adecuado de la herramienta de evaluación y la preferencia por realimentación presencial destacan la importancia de la consistencia y la comunicación directa en el proceso de evaluación, lo que demuestra una positiva recepción del modelo propuesto, con una fuerte inclinación hacia la adopción de prácticas modernas y efectivas. (Ver anexo 2.3 “pregunta 14-16”)

En lo que se refiere al desarrollo profesional continuo, los empleados han mostrado una clara preferencia por la capacitación en el trabajo, seguida por la educación formal, cursos y talleres. Se destaca la necesidad de contar con oportunidades relacionadas con estudios técnicos o superiores y formación en áreas específicas. Esta tendencia refleja un deseo de los empleados por mejorar y perfeccionar habilidades que son esenciales para maximizar su rendimiento y contribuir al éxito de la organización. (Ver anexo 2.3 “pregunta 17”)

De manera similar, los aumentos salariales son identificados como el principal incentivo que motivaría a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo, continuando con las bonificaciones y desarrollo profesional. La preferencia por los incentivos económicos es notable; sin embargo, también se ha señalado la importancia de mejorar las condiciones de trabajo y los recursos disponibles. Este aspecto subraya que, aunque las recompensas financieras son cruciales, el entorno de trabajo y los recursos proporcionados también juegan un papel significativo en la motivación y el desempeño del personal. (Ver anexo 2.3 “pregunta 18”)

Por otra parte, un 42% de los empleados del hospital mantienen relaciones laborales positivas, caracterizadas por una colaboración eficaz, apoyo mutuo y comunicación abierta. Esta tendencia hacia relaciones profesionales aceptables crea un entorno óptimo para llevar a cabo una prueba piloto que garantice la efectividad y transición del modelo de evaluación del desempeño 360 grados. (Ver anexo 2.3 “pregunta 19”)

2.2.3 Alcances y Limitaciones de la Investigación

Alcances

La investigación se centra en analizar el sistema actual de la evaluación del desempeño en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V., identificando fortalezas, áreas de oportunidad y su alineación con los objetivos organizacionales.

El estudio propone un modelo de evaluación 360 grados, sustentado en evidencia empírica y teórica, como herramienta para optimizar la gestión del talento humano.

La propuesta del modelo de evaluación 360 grados aporta recomendaciones prácticas que pueden ser consideradas por los encargados de la administración del hospital para fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

El trabajo de investigación tiene un valor académico y técnico, ya que puede servir como base para futuras investigaciones en entornos hospitalarios similares.

Limitaciones

La investigación identificó obstáculos como la dificultad para definir evaluaciones de clientes, lo cual puede dificultar la implementación efectiva del modelo de evaluación 360 grados.

La jefa de Desarrollo Humano observó que, dado que la organización utiliza su nombre comercial (Centro Médico Escalón) en lugar del nombre legal registrado que figura en el estudio, fue necesario adaptar las técnicas aplicadas para garantizar que los participantes se sintieran seguros y dispuestos a proporcionar información.

Debido a la falta de participación activa del nivel directivo en el control del desempeño, desarrollo de funciones de los colaboradores y en la cultura organizacional, fue necesario adaptar el modelo propuesto únicamente a los niveles intermedios y operativos para asegurar un desarrollo efectivo del proceso de evaluación del desempeño 360 grados.

2.3 Conclusiones y Recomendaciones

2.3.1 Conclusiones

- a) La información obtenida reveló que la mayoría del personal no ha sido evaluado formalmente, y las evaluaciones realizadas carecen de consistencia en cuanto a métodos y periodos, afectando la uniformidad y efectividad del proceso.
- b) La falta de preparación adecuada y comunicación clara en el proceso de evaluación del desempeño genera un personal desinformado y poco preparado para participar efectivamente en las evaluaciones lo cual reduce la eficacia y la transparencia del proceso, perjudicando a evaluadores y evaluados.
- c) La deficiencia en competencias esenciales como la orientación al cliente, el compromiso y la responsabilidad, resulta en un entorno laboral ineficaz y desorganizado.
- d) La rotación del personal, especialmente en el área de enfermería, representa una preocupación constante para el hospital. Aunque la organización ofrece diversos beneficios para los colaboradores y sus familias, los resultados manifiestan insatisfacción en áreas como las condiciones laborales y desarrollo profesional.
- e) Las condiciones de trabajo inadecuadas y la falta de equipo necesario afectan el desempeño y bienestar del personal, limitando su eficiencia y motivación. La escasez de recursos dificulta la realización óptima de las tareas y genera un ambiente laboral poco favorable.
- f) El proceso informal de evaluación del desempeño se aplica de manera limitada y se centra principalmente en nivelaciones salariales para un grupo específico de empleados, sin un enfoque integral que incluya el desarrollo profesional y otros objetivos estratégicos.
- g) Las diferentes perspectivas sobre las relaciones laborales entre la jefatura de Desarrollo Humano y los colaboradores evidencia un problema de comunicación y alineación que, de no abordarse, puede deteriorar la confianza, afectar el clima laboral y limitar la efectividad en la gestión del talento.

2.3.2 Recomendaciones

- a) Se propone desarrollar un modelo integral, estructurado y consistente de evaluación del desempeño de carácter formal que garantice evaluaciones periódicas, justas y alineadas con los objetivos organizacionales y necesidades del personal.
- b) Se recomienda establecer capacitaciones específicas para evaluadores y evaluados en el uso adecuado de la herramienta de evaluación, y mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los empleados estén informados sobre el proceso y sus beneficios.
- c) Se aconseja implementar mecanismos de evaluación y realimentación que permitan un monitoreo efectivo del progreso de las competencias de los colaboradores y una participación activa que contribuya a la eficiencia y la cohesión dentro del equipo de trabajo.
- d) Se sugiere incorporar decisiones alineadas con las expectativas y necesidades reales del personal en materia de capacitación, desarrollo profesional, condiciones laborales y sistemas de incentivos. Esto permitirá fortalecer la motivación y fomentar un entorno laboral positivo, impulsando el compromiso y el crecimiento dentro de la organización.
- e) Es recomendable mejorar la infraestructura y proveer herramientas necesarias que aseguren espacios de trabajo funcionales, eficientes y la satisfacción laboral. Igualmente, optar por estrategias para identificar y resolver estas deficiencias de manera continua, reforzando así el entorno de trabajo.
- f) Se recomienda ampliar el alcance de la evaluación del desempeño, añadiendo criterios que vayan más allá de las nivelaciones salariales. Es fundamental definir un enfoque integral que contemple el desarrollo profesional, la identificación de áreas de mejora y el cumplimiento de objetivos estratégicos.
- g) Es pertinente implementar un plan de comunicación interna estructurado que incluya espacios de diálogo periódico entre la Jefatura de Desarrollo Humano y los colaboradores, con el fin de alinear expectativas, fortalecer la confianza y garantizar una gestión del talento más efectiva.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL HOSPITAL DE LA MUJER, S.A. DE C.V UBICADO EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CENTRO.

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Proponer un modelo de evaluación del desempeño 360 grados que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales del Hospital De La Mujer, S.A. De C.V. ubicado en el distrito de San Salvador, municipio de San Salvador Centro.

3.1.2 Objetivos Específicos

Desarrollar un manual de aplicación del modelo de evaluación 360 grados que establezca los aspectos clave para su correcta implementación y alineación con las necesidades organizacionales, asegurando su efectividad en la gestión del desempeño de los colaboradores.

Elaborar un modelo de evaluación del desempeño que permita calificar las competencias necesarias para el adecuado cumplimiento de las funciones del personal basado en los requerimientos del hospital.

3.2 Importancia

El capítulo describe la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados para su implementación en el Hospital de la Mujer, S.A de C.V. Su contenido presenta un manual estructurado y criterios precisos que guiarán el proceso de evaluación a desarrollar por la organización.

3.3 Descripción de la propuesta

El modelo de evaluación del desempeño 360 grados ha sido diseñado para su implementación en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V, basándose en las orientaciones metodológicas propuestas por Martha Alles. Esta autora plantea que la evaluación no solo permite medir el cumplimiento de una competencia, sino también observar el comportamiento que la acompaña, lo que enriquece el análisis del desempeño.

La propuesta se estructura a través de un manual que detalla cada fase del proceso: planificación, aplicación, análisis de resultados y seguimiento. Para la evaluación, se emplea una herramienta que integra distintas fuentes de realimentación.

En cuanto al cliente externo, aportará una evaluación basada exclusivamente en su percepción como usuario del servicio. Dado que no tiene acceso a los aspectos técnicos ni a la dinámica interna del trabajo del colaborador esta excepción solo aplica para el cliente externo, no calificará competencias específicas ni procesos internos. Su evaluación se centrará en competencias generales relacionadas con la calidad de atención que percibe durante la interacción con el hospital. Para ello, se utilizará una encuesta de satisfacción especialmente diseñada para capturar la experiencia del cliente respecto al trato recibido por parte de los colaboradores. En esta encuesta se va a ponderar la frecuencia con que se observa ciertas conductas, y aquellas competencias no observadas se calificarán de manera neutral, con el fin de mantener la objetividad y no afectar el resultado final.

Esta mención inicial del cliente externo anticipa su rol dentro del modelo, que será explicado con mayor detalle más adelante en la sección correspondiente.

3.3.1 Identificación de Variables y Competencias

Para una ejecución efectiva de un modelo de evaluación del desempeño 360°, es fundamental identificar las variables y competencias claves que deben observarse según las responsabilidades y el nivel jerárquico de cada colaborador dentro del Hospital.

Se parte del reconocimiento de que las competencias laborales deben estar alineadas con la misión organizacional y las necesidades actuales de calidad en la atención hospitalaria,

por ello, se propone clasificar las competencias en dos grupos: competencias cardinales y competencias específicas.

3.3.2 Aplicación del Modelo

El modelo se aplicará con la finalidad de obtener una visión integral del desempeño de cada colaborador, recibiendo realimentación de 7 evaluadores clave: jefe inmediato, 2 compañeros, 2 subalternos, clientes y autoevaluación. La selección de los evaluadores se basará en su relación directa con el evaluado, lo que permitirá una evaluación completa de las competencias.

Con excepción del cliente externo, quien únicamente evaluará desde su percepción como usuario del servicio, sin calificar competencias técnicas ni procesos internos debido a la limitación de su contacto con las actividades del colaborador. Su evaluación se enfocará en competencias generales relacionadas con la calidad de atención recibida.

Una vez obtenidos los resultados, se garantizará la confidencialidad de la información brindada por el personal evaluado, serán analizados para identificar áreas de mejora y tomar las acciones correctivas necesarias. Asimismo, se llevará un registro detallado de los avances y hallazgos, asegurando que se mantenga el proceso de desarrollo continuo en el desempeño de los colaboradores.

3.3.3 Gestión

Para garantizar la correcta implementación de la propuesta, se formará un Comité de Apoyo del Proceso de Evaluación, compuesto por miembros de diferentes áreas del hospital. Este comité será responsable de acompañar y supervisar la ejecución del modelo de evaluación 360°, promoviendo la participación del personal, de acuerdo con las necesidades del hospital.

Adicionalmente, se contará con el acompañamiento de un consultor externo, quien tendrá un papel clave en el proceso. Este profesional mantendrá comunicación directa únicamente con la Unidad de Desarrollo Humano, con el fin de garantizar la confidencialidad, objetividad e imparcialidad de la información.

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, el consultor externo será el responsable de recibir directamente los formularios de evaluación, realizar la tabulación y análisis de resultados, y enviar por correo electrónico los informes individuales a cada evaluado. Por su parte, a la Unidad de Desarrollo Humano entregará únicamente el informe global consolidado, que servirá de base para la toma de decisiones institucionales.

La inducción al personal evaluador y evaluado será responsabilidad de la Unidad de Desarrollo Humano en conjunto con el Comité de Apoyo, quienes explicarán el funcionamiento del modelo, sus beneficios, el propósito de la evaluación y la forma adecuada de completarla.

El modelo se aplicará de manera continua, permitiendo un análisis periódico del rendimiento del personal. A partir de los resultados, se identificarán fortalezas y áreas de mejora, sobre las cuales se diseñarán planes de acción orientados al desarrollo profesional, la formación técnica y los ajustes necesarios, siempre alineados con los objetivos institucionales y el crecimiento progresivo del hospital.

3.3.4 Importancia de la Propuesta para los Colaboradores

La propuesta del modelo de evaluación 360°, ofrecerá una realimentación integral a los colaboradores, que les permita conocer desde diferentes perspectivas el enfoque y les proporcionará las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos de su puesto.

La implementación del modelo llevará la creación de un ambiente de comunicación abierta y continua, donde los empleados podrán recibir valoraciones constructivas de sus superiores, compañeros, subalternos, clientes y una autoevaluación, este proceso ayudará a mejorar el rendimiento.

Un aspecto clave de esta propuesta será su impacto en la retención del personal, ofrecerá un mecanismo de evaluación que promoverá el desarrollo y compromiso de los empleados con el hospital.

3.3.5 Importancia de Aplicar la Evaluación para la Organización

Al aplicar el modelo de evaluación de desempeño 360° será esencial para asegurar que el Hospital de la Mujer, cuente con un personal altamente calificado, alineado con la misión y visión institucional. La calidad en el servicio se posicionará como una prioridad para alcanzar un alto grado de satisfacción del usuario, respaldada por un recurso humano competitivo que cumplirá con los estándares establecidos.

El modelo, permitirá verificar si los empleados están alcanzando los objetivos del puesto y si contribuyen al desarrollo de la institución, este proceso garantizará que la organización esté formada por un equipo comprometido con los valores y metas institucionales.

Al contar con un sistema de evaluación transparente y objetivo, se facilitará la toma de decisiones sobre formación, ajustes en el personal y nuevas estrategias para mejorar la atención al cliente, es clave para mantener los procesos internos certificados y lograr la mejora continua.

3.3.6 Importancia de Aplicar la Evaluación del Desempeño para los Jefes

La evaluación del desempeño 360° ofrece a los jefes una perspectiva global del rendimiento de sus colaboradores, facilitando la identificación de áreas con oportunidades de mejora y promoviendo la toma de decisiones acertadas para intervenirlas, como la implementación de programas de capacitación o el ajuste de estrategias laborales.

Al reconocer y recompensar el buen desempeño, se impulsa la motivación del personal, animándolos a continuar su crecimiento profesional dentro de la institución, este enfoque potencia el rendimiento individual, promueve la cooperación entre compañeros y refuerza la relación jefe-subordinado, contribuyendo a una gestión más efectiva y eficiente.

3.3.7 Justificación de la Utilización del Modelo de Evaluación del Desempeño 360°

El modelo de evaluación 360° es una herramienta integral que brinda una visión amplia del rendimiento dentro de la organización, al considerar las valoraciones del personal

evaluado, la percepción de los jefes y de los usuarios. Dicha información permite a la institución comprender cómo es percibido el desempeño de sus colaboradores.

Implementar el modelo en el Hospital de la Mujer tendrá el propósito de analizar y desarrollar las competencias, habilidades y actitudes del personal, al recibir realimentación de diferentes fuentes, la institución podrá identificar debilidades y fortalezas. El enfoque contribuirá al desarrollo de los colaboradores permitiéndoles conocer cómo su desempeño impacta en la institución y en la satisfacción de los usuarios. El modelo ayudará a la organización a identificar oportunidades, ajustar sus estrategias de capacitación y gestión, promoviendo un ambiente de trabajo más eficiente y orientado al cumplimiento de sus metas.

3.3.8 Periodo de Evaluación

La evaluación se realizará anualmente con el propósito de ofrecer una guía constante y oportuna que impulse el crecimiento profesional del personal.

- **Notificación anticipada:** El comité de apoyo informará al personal con al menos una semana de antelación sobre la fecha programada. Dicha medida permitirá a los colaboradores prepararse de manera adecuada, garantizando un proceso más organizado y eficaz.
- **Proceso de evaluación:** Una vez concluido el proceso, cada jefe de área deberá informar a la Unidad de Desarrollo Humano que se ha completado la evaluación. Tal comunicación garantizará una mejor organización y permitirá confirmar que todos los colaboradores fueron considerados según los criterios definidos.

El enfoque centrado en la periodicidad y la organización asegurará que la evaluación 360° se desarrolle de manera estructurada, facilitando que tanto el personal como la institución implementen mejoras a tiempo y mantengan un desempeño sobresaliente.

3.3.9 Políticas y Normas

La propuesta se fundamenta en una serie de políticas y normas que garantizarán su correcta aplicación dentro del hospital, buscarán asegurar que el proceso sea transparente, imparcial y enfocado al desarrollo del talento humano.

Las políticas establecen principios orientados a promover la confidencialidad, la equidad en las valoraciones y el uso responsable de la información obtenida. Por su parte, las normas definen aspectos claves como la periodicidad de las evaluaciones, los criterios a considerar y los lineamientos que deben seguir los evaluadores y evaluados. En conjunto, estos elementos permitirán que la implementación del modelo se realice de manera estructurada, coherente y alineada con los objetivos institucionales.

3.3.10 Rol y Responsabilidades del Evaluador

El evaluador será fundamental en el proceso de evaluación, es responsable de garantizar que el proceso sea justo y objetivo, basándose en hechos y observaciones claras, deberá conocer a fondo los criterios y procedimientos para asegurar que su juicio esté alineado con los objetivos establecidos, es importante que mantenga la confidencialidad de los resultados y no divulgue información sensible. Además, asumirá la responsabilidad de ofrecer comentarios constructivos, resaltando tanto los aspectos positivos como las áreas de mejora del colaborador, con el fin de fomentar su desarrollo y cumplir con los plazos establecidos.

3.3.11 Rol y Responsabilidad del Consultor Externo

El consultor externo es responsable de recibir los formularios de evaluación completados, procesar los datos y generar los informes individuales y consolidados. Tiene a su cargo exclusivamente el análisis de los resultados, de los formularios y cálculos se resguardan bajo su custodia para garantizar la confidencialidad del proceso.

3.4 Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño 360°



3.4.1 Objetivos del Manual

Objetivo General

Mostrar una guía de pasos para la implementación de la Evaluación del Desempeño 360° que facilite la medición de competencias e impulse el desarrollo profesional del personal, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

Evaluar el desempeño de los colaboradores en función de sus responsabilidades, identificando fortalezas y oportunidades de mejora que contribuyan al cumplimiento de los resultados establecidos para cada puesto.

Proporcionar las herramientas necesarias para el análisis, realimentación y seguimiento del desempeño, asegurando un proceso continuo que permita evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

3.4.2 Alcance

Lo establecido en este manual es aplicable a todos los colaboradores del Hospital de la Mujer S.A. de C.V. que hayan completado un período mínimo de tres meses desde su ingreso a la institución. Esto incluye a todos los colaboradores del área administrativa y hospitalaria.

3.4.3 Marco Legal

La implementación del manual está respaldado por los artículos de la legislación vigente, que aseguran su cumplimiento legal y fomentan el desarrollo profesional del personal:

Código de Salud:

Artículos 271, 272 y 273: Establecen la obligación del Ministerio de Salud Pública de mantener informado y capacitado al personal mediante cursos de perfeccionamiento, adiestramiento y becas de estudio.

Estos artículos aseguran que el personal esté constantemente mejorando sus competencias, lo que es fundamental para un proceso de evaluación eficiente y actualizada.

Código de Trabajo:

Art. 29: Establece que los patronos deben cumplir con los reglamentos internos de trabajo, lo que incluye las políticas relacionadas con la evaluación del desempeño.

Artículos 302 y 303: Obligación de elaborar un reglamento interno que debe estar alineado con las leyes laborales y establecer las reglas para el desarrollo organizacional. Estos artículos aseguran que el proceso de evaluación del desempeño se realice de forma estructurada y transparente, conforme a las normativas establecidas.

3.4.4 Políticas

Se establecen políticas a implementar:

- La evaluación del desempeño se realizará anualmente en el mes de septiembre.
- Serán evaluados únicamente los colaboradores que hayan cumplido al menos tres meses laborando en el hospital.
- Formar parte del proceso como evaluador, es obligatorio que el colaborador haya trabajado o conocido al evaluado durante al menos tres meses.
- Todos los colaboradores deben asistir obligatoriamente a una capacitación sobre el uso del formulario de evaluación 360°, antes de participar como evaluadores.
- Se realizará una prueba práctica, para confirmar que el colaborador está en capacidad de llenar correctamente el instrumento.
- La evaluación al desempeño será aplicada mediante un enfoque integral, incluyendo evaluación por jefe directo, compañeros, subordinados, clientes y una autoevaluación.

- Sí el departamento de desarrollo humano indica que la evaluación debe realizarse con 7 evaluadores distribuidos obligatoriamente de la siguiente forma: 2 compañeros, 2 subalternos, 1 autoevaluación, 1 jefe inmediato y 1 cliente, esta estructura debe cumplirse sin excepción.
- Todo colaborador evaluado deberá entregar personalmente la lista de las personas que desea que lo evalúen, respetando los requisitos establecidos.
- Desarrollo Humano enviará el formulario con el nombre del evaluado vía correo al listado presentado, junto con las respectivas indicaciones y correo del consultor externo.
- Los evaluadores enviarán al correo del consultor externo como asunto el nombre completo del evaluado.
- El consultor externo será el único responsable del resguardo de la información.
- Los formularios no serán devueltos a la empresa.
- El consultor archivará los formularios de los evaluadores, planillas de cálculo y procesamiento.
- El consultor externo enviará los Informes individuales al evaluado vía correo en el mes de diciembre.
- El consultor externo enviará informes globales a desarrollo humano para los procesos internos en el mes de diciembre.
- Desarrollo humano se encargará de la realimentación de los evaluados, compartirá las fechas asignadas para las capacitaciones.

- Comité de apoyo seleccionara que grupo de colaboradores participaran primero en las capacitaciones en las fechas indicadas por DH.
- El personal que tenga vacaciones durante el período de evaluación deberá ser evaluado antes del inicio de sus vacaciones.
- Los colaboradores que se encuentren incapacitados durante el período de evaluación deberán ser evaluados el primer día hábil después de su incapacidad.
- Los beneficios derivados de la evaluación del desempeño, en cualquiera de sus formas (económicos, formativos o de reconocimiento), deberán ser aplicados en el mes de marzo del año siguiente.

3.4.5 Normas

Se establecen normas a implementar.

- Ningún evaluador podrá emitir juicio sobre un colaborador con quien mantenga un conflicto personal o laboral activo. En caso de identificarse una situación de esta naturaleza, se asignará un evaluador alternativo por parte de la unidad de Desarrollo Humano.
- Se prohíben las represalias hacia cualquier colaborador a raíz de los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación, especialmente en las valoraciones emitidas por pares o subordinados.
- Los instrumentos de evaluación deberán contar con la aprobación previa de la unidad de Desarrollo Humano y no podrán ser modificados sin autorización formal, su uso deberá ser uniforme en toda la institución.
- Los resultados individuales y consolidados del proceso de evaluación deberán almacenarse de forma segura por un período mínimo de tres años, asegurando la confidencialidad, trazabilidad y disponibilidad para análisis posteriores.

- La unidad de Desarrollo Humano deberá realizar un análisis estadístico anual de los resultados globales del modelo de evaluación del desempeño 360°, con el fin de identificar áreas de mejora institucional.
- Toda modificación a los criterios, escalas o metodologías del proceso de evaluación deberá notificarse con al menos treinta días de anticipación. Cuando sea necesario, se establecerá una fase piloto para validar los cambios antes de su implementación definitiva.
- Las competencias, criterios y herramientas utilizadas en el modelo de evaluación deberán revisarse y actualizarse al menos cada dos años, garantizando su vigencia y adecuación a las necesidades estratégicas del hospital.
- La confidencialidad de los resultados de la evaluación será garantizada, y solo el personal autorizado podrá acceder a ellos.
- Está prohibido modificar, alterar o manipular la información contenida en los formularios de evaluación.
- Intento de alteración de información, será considerado una falta grave y sancionada conforme al reglamento interno del hospital.

3.4.6 Descripción del Manual de Evaluación del Desempeño 360°

La evaluación del desempeño se realizará de forma individual y estará dirigida a las áreas administrativas, hospitalarias en los niveles intermedios e iniciales del personal.

La Unidad de Desarrollo Humano, junto con el comité de apoyo, será responsable de comunicar al personal las fechas y procedimientos para completar los instrumentos de evaluación.

Con el fin de garantizar la confidencialidad y la objetividad del proceso, los formularios serán entregados directamente a un consultor externo, quien será el encargado de recibir,

sistematizar y procesar la información recopilada. Este procedimiento busca evitar posibles alteraciones en los resultados y fortalecer la confianza de los participantes en el proceso.

3.4.6.1 Actores del Proceso de Evaluación y sus Responsabilidades.

a) Unidad de Desarrollo Humano

La Unidad de Desarrollo Humano del Hospital de la Mujer será la responsable de coordinar internamente la implementación del modelo de evaluación del desempeño 360°, incluyendo el proceso de realimentación a los colaboradores, y asegurando que cada etapa se desarrolle conforme a las políticas establecidas en el manual.

Desde el inicio, esta unidad se reunirá con el consultor externo para establecer acuerdos clave sobre la aplicación del proceso, los tiempos de entrega de informes e intercambio de información.

Una vez definido este proceso, DH será el encargado de capacitar al Comité de Apoyo del Proceso de Evaluación, brindándole orientación sobre sus funciones, los objetivos del modelo y el acompañamiento que deberán brindar durante el desarrollo de la evaluación.

Posteriormente, y en colaboración con dicho comité, se organizarán sesiones de información y orientación dirigidas a los evaluados y evaluadores, con el propósito de explicarles el proceso, cómo deben completar los formularios y los criterios de confidencialidad que serán aplicados.

Rol y responsabilidades:

- Planificar internamente la implementación del proceso de evaluación 360°, estableciendo fechas, perfil según niveles, competencias, formularios.

- Sostener una reunión inicial con el consultor externo para intercambiar información institucional, compartir las políticas del manual y definir detalles operativos del proceso.
- Actuar como enlace institucional entre el consultor externo, el Comité de Apoyo y el personal del hospital.
- Coordinar y ejecutar la capacitación del Comité de Apoyo, asegurando que conozcan sus funciones, los objetivos y principios éticos.
- Organizar, junto con el comité, sesiones informativas para evaluadores y evaluados.
- Supervisar el avance del proceso durante su desarrollo, dando seguimiento al nivel de participación y resolviendo dudas o dificultades técnicas.
- Recibir del consultor externo el informe global consolidado.
- Formular, con base en los resultados, propuestas de capacitación y acciones de mejora del desempeño.
- Elaborar un cronograma para la realimentación de los colaboradores, en función de los resultados obtenidos.
- Solicitar una reunión con el Comité de Apoyo para presentar el cronograma de realimentación y coordinar que dicho comité asigne los grupos de colaboradores que estarán capacitándose por secciones según las fechas establecidas.
- Custodiar la documentación generada durante todo el proceso, garantizando su confidencialidad y resguardo.

b) Consultor Externo

Para garantizar la objetividad, imparcialidad y confidencialidad del proceso de evaluación del desempeño 360°, el Hospital de la Mujer contará con el acompañamiento de un consultor externo especializado. Su intervención técnica permitirá asegurar que la recolección, análisis y entrega de resultados se realicen sin sesgos ni alteraciones, protegiendo la identidad de los evaluadores y la integridad de los datos obtenidos.

El consultor externo será responsable de manejar la información sensible del proceso, resguardar la confidencialidad de los formularios, y emitir reportes confiables que sirvan de base para la toma de decisiones. Su rol es clave para fortalecer la credibilidad del modelo de evaluación, brindando una perspectiva neutral que complemente la participación del Comité de apoyo y de la Unidad de Desarrollo Humano.

Rol y responsabilidades.

- Asesorar en la estructuración de los formularios e instrumentos de evaluación, asegurando su validez y confiabilidad.
- Adaptar el modelo a las necesidades específicas del Hospital de la Mujer, sin comprometer su esencia metodológica.
- Establecer lineamientos para la aplicación de la evaluación en los distintos niveles del personal (inicial e intermedio).
- Recibir directamente los formularios de evaluación completados por los evaluadores, garantizando que la información sea tratada con estricta confidencialidad.
- Tabular y analizar los datos obtenidos a través de medios estadísticos confiables.
- Elaborar informes individuales por colaborador, que incluyan resultados cuantitativos y cualitativos, identificando fortalezas, áreas de mejora y patrones comunes.
- Entregar a la Unidad de Desarrollo Humano un informe global de los resultados de la evaluación.

- Garantizar que toda la información recibida, procesada y entregada se maneje bajo estrictos criterios de confidencialidad.

c) Comité de Apoyo del Proceso de Evaluación.

Con el fin de garantizar la calidad, objetividad y confiabilidad de los resultados obtenidos, el Hospital de la Mujer conformará un comité de apoyo del proceso de evaluación. Este comité tendrá como funciones principales supervisar la correcta ejecución del modelo de evaluación del desempeño 360°, asegurar el cumplimiento de las etapas del proceso de evaluación

El comité no tendrá acceso a los formularios individuales ni a las respuestas originales, manteniéndose el principio de confidencialidad. Su rol será principalmente estratégico, orientado a garantizar la transparencia del proceso y a brindar soporte para la toma de decisiones posteriores, especialmente en lo relacionado con planes de mejora y desarrollo del talento humano.

El comité estará conformado por representantes de distintas áreas de la organización, con el fin de supervisar la implementación del proceso y garantizar su correcta ejecución, sin intervenir directamente en la evaluación ni acceder a los resultados individuales.

Requisitos para Integrantes

- Contar con al menos tres años de antigüedad en la empresa para roles estratégicos.
- Actuar con imparcialidad, ética y objetividad en la toma de decisiones.
- Poseer conocimiento sólido del área en la que se desempeñan.
- Comprender el Modelo de Evaluación del Desempeño 360°.
- Ser representante de un área clave de la organización.
- Demostrar habilidades de comunicación y capacidad analítica.

Roles y Responsabilidades del Comité de Apoyo en el Proceso de Evaluación 360°

Cargo	Posibles roles y responsabilidades
Gerencia Administrativa Financiera	<p>Promover el modelo de evaluación a nivel organizacional.</p> <p>Aprobar el diseño general y recursos.</p> <p>Aprobar posibles bonos, u otra salida de dinero.</p>
Gerente/Jefe de Unidad Financiera	<p>Analizar y aprobar posibles bonos u otra salida de dinero.</p>
Gerente/Jefe de Enfermería	<p>Consultar regularmente con su personal si han completado la evaluación.</p> <p>Asegurar comprensión del proceso y facilitar la participación.</p>
Gerente/Jefe de Laboratorio Clínico	<p>Supervisar que el equipo haya recibido los instrumentos.</p> <p>Dar seguimiento al cumplimiento de plazos y reportar cualquier dificultad.</p>
Gerente/Jefe de Informática	<p>Verificar que no existan problemas técnicos en su área.</p> <p>Asegurar que los colaboradores hayan completado la evaluación y brindar apoyo si es necesario.</p>
Coordinador de Servicio al Cliente	<p>Verificar que los usuarios externos hayan recibido la encuesta de satisfacción.</p> <p>Dar seguimiento a su llenado y comunicar el avance a Desarrollo Humano.</p>
Gerente/Jefe de Farmacia	<p>Confirmar con su equipo que hayan llenado la evaluación.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de los plazos</p>

	establecidos.
--	---------------

Capacitación del Comité de Apoyo

La Unidad de Desarrollo Humano capacitará al Comité, con el objetivo de asegurar que sus participantes comprendan plenamente el modelo de evaluación del desempeño 360° y puedan desempeñar su rol con responsabilidad y objetividad. Esta capacitación garantizará que el comité:

Conozca los objetivos del proceso de evaluación del desempeño y su enfoque como herramienta de desarrollo, no de sanción o despido.

Esté en capacidad de comunicar de forma clara y coherente los propósitos y alcances del modelo al resto del personal.

Comprenda cómo se estructura la evaluación 360°, el rol del consultor externo, y los principios de confidencialidad que rigen el proceso.

Conozca los beneficios y posibles recompensas asociadas a los niveles de desempeño, con el fin de orientar y motivar a los colaboradores de manera adecuada.

3.4.6.2 Evaluadores del Modelo 360 grados

Para garantizar una evaluación de desempeño 360° objetiva y equitativa, se consideran diferentes fuentes de evaluación. Cada una aporta una perspectiva valiosa sobre el desempeño del colaborador en distintas áreas de su trabajo.

Para ello, se incluyen evaluadores internos y externos, cada uno con un rol específico dentro del proceso:

Jefe inmediato: Evalúa el cumplimiento de funciones, responsabilidades y metas establecidas.

Compañeros: Proporcionan realimentación relacionada con la colaboración, el trabajo en equipo y el ambiente laboral.

Subalternos: Aportan información vinculada al liderazgo, comunicación y apoyo recibido por parte del evaluado.

Clientes externos: Valoran la calidad del servicio, atención y nivel de satisfacción con el desempeño del colaborador.

Autoevaluación: Permite que el colaborador reflexione sobre su propio desempeño, identificando fortalezas y áreas de mejora.

Roles y Responsabilidades de Evaluadores

- Deben comprender que la evaluación busca identificar el desempeño y desarrollo del evaluado, alineándose con los objetivos organizacionales.
- Garantizar que la evaluación sea transparente, basada únicamente en el desempeño real del evaluado, sin influencias personales o externas.
- Reconocer y destacar las áreas en las que el evaluado tiene un buen desempeño, contribuyendo positivamente al equipo y la organización.
- Señalar de manera clara y concreta las áreas en las que el evaluado necesita mejorar para potenciar su rendimiento.
- Asegurar que los resultados y comentarios de la evaluación se mantengan confidenciales y no se compartan sin la debida autorización.
- Asegurar la entrega de las evaluaciones dentro del tiempo estipulado, cumpliendo con los plazos establecidos para el proceso.

Rol y Particularidades del Cliente Externo

El cliente externo es un evaluador fundamental dentro del proceso de evaluación de desempeño 360°, ya que aporta la perspectiva directa de quienes reciben el servicio.

En el modelo de evaluación del desempeño 360° propuesto, la participación del cliente externo se limita únicamente a las competencias generales o cardinales, ya que estas pueden ser percibidas y valoradas por quienes reciben los servicios. Para ello, se aplicará una encuesta de satisfacción que contiene una pregunta por cada competencia cardinal, formulada de forma que guarde correspondencia directa con el comportamiento esperado en cada dimensión.

Las respuestas se registrarán en una escala tipo Likert (calificando del 1 al 4) o del (100 al 25), y se procederá a calcular el promedio de respuestas obtenidas por cada competencia, tomando como base todas las encuestas válidas recibidas durante el período evaluado. Ese promedio se asignará como la calificación del cliente externo para esa competencia específica.

En relación a la ponderación por frecuencia (elemento que forma parte del formato propuesto por Martha Alles), se establece que, dado que los clientes externos no tienen acceso continuo ni directo al comportamiento laboral interno del personal, no están en condiciones de evaluar con precisión la frecuencia de dichas competencias. Por esta razón, se asignará un valor neutro de frecuencia (50%) en todas las competencias cardinales evaluadas por el cliente, como una forma de equilibrar el modelo sin excluir su percepción, que más adelante se detallará la ponderación por frecuencia.

En cuanto a las competencias específicas por niveles, se determina que no serán evaluadas por el cliente externo, ya que este no posee los conocimientos técnicos ni la cercanía suficiente con los procesos internos para emitir una valoración adecuada. Por lo tanto, estas competencias serán evaluadas únicamente por el jefe inmediato, compañeros de trabajo, subalternos y el mismo colaborador (autoevaluación).

Todos los evaluadores internos (jefe inmediato, compañeros, subalternos y autoevaluación) estarán obligados a emitir valoración tanto en competencias generales

como específicas, siguiendo las escalas de calificación y frecuencia estipuladas en el instrumento de evaluación.

3.4.6.3 Escala de Medición del Modelo 360 grados

En esta sección se registra la calificación final del desempeño del colaborador, considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, se emplea un modelo de ponderación que permite evaluar de manera objetiva el cumplimiento de las competencias y responsabilidades asignadas.

a) Indicadores para la Evaluación del Desempeño

Para valorar las competencias en el modelo de evaluación del desempeño 360° propuesto para el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V, se diseñó un conjunto de indicadores cualitativos inspirados en la metodología de Alles. Estos permiten medir tanto el grado de desarrollo de las competencias como la frecuencia con la que los comportamientos esperados son observados.

La herramienta se basa en una escala cualitativa con su respectiva equivalencia porcentual, permitiendo facilitar la tabulación de resultados:

Indicadores para el Proceso de Evaluación de Competencias: Escala de Puntuación

Grado	Criterio	Definición	Porcentaje
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia.	75%
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia.	50%
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.	25%

Indicadores para el Proceso de Encuesta de Satisfacción para el Cliente Externo.
(Uso exclusivo para el cliente externo – Encuesta de satisfacción)

Puntuación	Criterio	Definición.
4	Excelente	El desempeño observado superó completamente sus expectativas. El servicio fue impecable, oportuno y de alta calidad en todo momento.
3	Bueno	El servicio fue satisfactorio y cumplió adecuadamente con sus expectativas. Hubo eficiencia y atención aceptable en la mayoría de los aspectos.
2	Regular	El servicio presentó algunas deficiencias. Fue funcional, pero hubo aspectos que podrían mejorarse.
1	Deficiente	El servicio no cumplió con lo esperado. Hubo varias fallas en la atención, trato o calidad del servicio recibido.

b) Ponderación de Indicadores de Competencias por Frecuencia

Para lograr una medición más precisa en la evaluación del desempeño del personal del hospital se ha adoptado una técnica que considera no solo el nivel de desarrollo de cada competencia, sino también la frecuencia con la que se manifiesta en el entorno laboral. Esta estrategia está inspirada en el enfoque por competencias propuesto por Martha Alles.

Debido a que el proceso de evaluación por competencias es relativamente nuevo para la organización, se ha optado por un método de corrección descendente, el cual resulta más accesible en términos de aplicación e interpretación. Este método permite ajustar la calificación inicial de una competencia con base en la regularidad con la que dicha conducta es observable en la práctica diaria.

Para efectos de esta evaluación, todos los evaluadores internos (jefatura, compañeros, subordinados y autoevaluación) utilizarán la escala de ponderación por frecuencia correspondiente al nivel de observación directa de cada competencia.

Sin embargo, en el caso del cliente externo, dado que su interacción con el colaborador es ocasional y no continúa, se ha definido que su evaluación utilizará una ponderación neutral del 50%, correspondiente a la mitad del tiempo. Esta decisión se basa en el objetivo de mantener un equilibrio en la valoración, reconociendo que el cliente puede evaluar con claridad ciertas competencias observables, pero no todas con la misma profundidad que un evaluador interno.

Ponderación por frecuencia	
Siempre 100 %	Representa el comportamiento habitual del evaluado. Siempre se comporta de ese modo.
Frecuente 75%	Representa el comportamiento frecuente del evaluado.
La mitad del tiempo 50%	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones.
Ocasional 25%	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

c) Cuadro de Correspondencia entre Escalas de Evaluación Internas y Externas

Para efectos de cálculo, se anexa un cuadro de referencia que incluye tanto a los evaluadores internos (jefe inmediato, subordinados, compañeros y autoevaluación) como al cliente externo. Esto tiene como propósito facilitar la comprensión de la escala de valoración utilizada en el modelo de evaluación del desempeño 360°, especialmente para el consultor externo.

A continuación, se presenta el cuadro que resume la correspondencia entre los niveles de calificación de la encuesta, su ponderación en el modelo 360° y el criterio cualitativo asociado:

Escala encuesta	Criterio encuesta	Rango promedio encuesta	Ponderación modelo 360°	Rango promedio modelo 360°	Criterio modelo 360°

4	Excelente	3.5 – 4.0	100	90 – 100	Modelo de rol
3	Bueno	2.5 – 3.49	75	75 – 89.99	Altamente competente
2	Regular	1.5 – 2.49	50	50 – 74.99	Competente
1	Deficiente	1.0 – 1.49	25	25 – 49.99	Necesita desarrollarse


3.4.6.4 Perfiles de Competencias por Familia de Puestos

Para el proceso de evaluación del desempeño, se tomará como base el perfil de puesto correspondiente al nivel del colaborador (inicial, intermedio). Este perfil establece el nivel requerido para cada una de las competencias evaluadas.

Durante el análisis de resultados, las calificaciones obtenidas serán comparadas con los niveles establecidos en dicho perfil, permitiendo identificar si una competencia necesita refuerzo, aun cuando su calificación general sea alta. Esta verificación será clave para orientar adecuadamente los procesos de desarrollo y formación del personal.

Niveles Iniciales

Perfil basado en competencias para puestos iniciales u operativos que no tienen personal a cargo.


	HOSPITAL DE LA MUJER, S.A. DE C.V.	
	PERFIL DE PUESTOS NIVELES INICIALES	
DATOS GENERALES		
Nombre del puesto:		
Dirección o Unidad:		
Reporta a:		

Supervisa a:					
Fecha de elaboración:					
REQUISITOS		MÍNIMO		ÓPTIMO	
Educación					
Experiencia					
Competencias (Ver cuadro adjunto)					
N°	COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
01	Compromiso		X		
02	Ética Profesional	X			
03	Calidad Del Trabajo		X		
04	Orientación Al Cliente Externo	X			
05	Adaptabilidad		X		
06	Comunicación Efectiva		X		
07	Inteligencia Emocional		X		
08	Sentido de pertenencia	X			
N°	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C	D
01	Trabajo en equipo		X		
02	Capacidad para aprender		X		
03	Gestión de recursos humanos y materiales	X			
04	Iniciativa y creatividad		X		
05	Tolerancia a la presión		X		
06	Aprendizaje continuo	X			
07	Responsabilidad	X			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
REQUISITOS FÍSICOS				
ACTIVIDAD	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Niveles Intermedios

Perfil basado en competencias para cargos de gerencias, jefaturas, coordinación y supervisión.

 Hospital de la Mujer Atención integral para toda la familia		HOSPITAL DE LA MUJER, S.A. DE C.V. PERFIL DE PUESTOS NIVELES INTERMEDIOS		
DATOS GENERALES				
Nombre del puesto:				
Dirección o Unidad:				

Reporta a:					
Supervisa a:					
Fecha de elaboración:					
REQUISITOS		MÍNIMO		ÓPTIMO	
Educación					
Experiencia					
Competencias (Ver cuadro adjunto)					
N°	COMPETENCIAS GENERALES	A	B	C	D
01	Compromiso	X			
02	Ética Profesional	X			
03	Calidad Del Trabajo		X		
04	Orientación Al Cliente Externo	X			
05	Adaptabilidad		X		
06	Comunicación Efectiva		X		
07	Inteligencia Emocional		X		
08	Sentido de pertenencia	X			
N°	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C	D
01	Delegación	X			
02	Relaciones interpersonales		X		
03	Toma de decisiones	X			

04	Motivación y liderazgo	X			
05	Resolución de problemas	X			
06	Capacidad de planificación y organización		X		
07	Colaboración.		X		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS					
REQUISITOS FÍSICOS					
ACTIVIDAD		CARGO	NOMBRE	FIRMA	FEC HA
Elaborado por:					
Revisado por:					
Aprobado por:					

3.4.6.5 Formatos de Medición del Desempeño 360 grados

- **Formulario de Evaluación del Desempeño 360°**

Para garantizar un análisis integral, el formulario se divide en los siguientes apartados:

Datos Generales

En este apartado se deben registrar los datos del evaluado para asegurar la correcta identificación y trazabilidad del proceso.

La información para completar incluye:

- Fecha de realización.
- Código del evaluado.

Datos del Evaluado:

- Nombre completo.
- Género.
- Edad.
- Puesto que desempeña.
- Departamento o área de trabajo.
- Años de servicio en la empresa.

Evaluador:

- Seleccionará la relación que tiene con el evaluado.

Indicaciones Generales sobre la Evaluación

- Este apartado proporciona instrucciones detalladas para el correcto uso del instrumento de evaluación.

El evaluador debe:

- Leer detenidamente el formulario antes de comenzar.
- Completar los datos generales del colaborador en los espacios correspondientes.

- Analizar cada criterio de desempeño y asignar la calificación que mejor refleje el rendimiento del evaluado, colocando la letra correspondiente en el espacio designado.

Cuadro de indicador de calificación de las competencias.

- Presenta el grado, los criterios, su definición y el porcentaje de evaluación.

Competencias a evaluar y cuadro de ponderación por frecuencia.

- Se detallan las competencias a evaluar, cardinales y específicas con sus respectivos grados de calificación que el evaluador debe de seleccionar.
- Así mismo la ponderación por frecuencia, en el cual el evaluador debe relacionar la calificación de la competencia con la frecuencia o comportamiento que presenta.

Fortalezas y Áreas de Oportunidad

- Espacio destinado para que el evaluador registre observaciones sobre el desempeño del colaborador, identificando fortalezas y áreas de mejora.


Comentarios

- Sección destinada a que los evaluadores puedan aportar observaciones, comentarios o sugerencias relevantes sobre cualquier aspecto del proceso de evaluación del desempeño 360°, con el fin de obtener información valiosa para la mejora continua del proceso.

Formato de Evaluación del Desempeño 360°

Niveles Iniciales



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS		 Hospital de la Mujer Atención integral para toda la familia	
Niveles Iniciales			
Fecha:		Código de empleado:	
Datos del evaluado			
Nombre:			
Género:		Edad:	
Dirección o Unidad:			
Nombre del puesto:			
Años de servicio:			
Evaluador			
Relación con el evaluado:		Autoevaluación <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Subordinado <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/>	
Indicaciones			
Lea detenidamente y califique marcando con una “x” de acuerdo a las ponderaciones y criterios descritos a continuación.			
Especificaciones			
Grado	Criterio	Definición	Porcentaje
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	75%
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Excede las expectativas.	50%

Capacidad para aprender									
Gestión de recursos humanos y materiales									
Iniciativa y creatividad									
Tolerancia a la presión									
Aprendizaje continuo									
Responsabilidad									
Fortalezas y áreas de oportunidad									
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identificas en el evaluado									
Fortalezas									
Áreas de oportunidad									
Comentarios									

Niveles Intermedios

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS



Niveles Intermedios			
Fecha:		Código de empleado:	
Datos del evaluado			
Nombre:			
Género:	Edad:		
Dirección o Unidad:			
Nombre del puesto:			
Años de servicio:			
Evaluador			
Relación con el evaluado:	Autoevaluación <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Subordinado <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/>		
Indicaciones			
Lea detenidamente y califique marcando con una "x" de acuerdo a las ponderaciones y criterios descritos a continuación.			
Especificaciones			
Grado	Criterio	Definición	Porcentaje
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	75%
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Excede las expectativas.	50%
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.	25%

Motivación y liderazgo									
Resolución de problemas									
Capacidad de planificación y organización									
Colaboración									
Fortalezas y áreas de oportunidad									
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identificas en el evaluado									
Fortalezas									
Áreas de oportunidad									
Comentarios									

- **Formato de Encuesta de Satisfacción para el Cliente Externo**

**CUESTIONARIO SOBRE LA
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
PARA CLIENTES EXTERNOS
BASADO EN COMPETENCIAS
GENERALES.**



Cuestionario dirigido a clientes externos (Pacientes) del Centro Médico Escalón.

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos del Centro Médico Escalón con relación al desempeño del personal, tomando como referencia las competencias generales observables durante la prestación del servicio, con el fin de obtener datos que contribuyan al modelo de evaluación del desempeño 360° implementado por la organización.

Instrucciones: Marque la opción que mejor describa su experiencia en el Centro Médico Escalón.

Escala de valoración por cada pregunta:

1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Excelente

COMPETENCIAS

I. Compromiso.

Objetivo: Evaluar si el personal demuestra esfuerzo y dedicación visible en su labor hacia el paciente.

- 1. ¿Qué tan comprometido se sintió el personal del Centro Médico Escalón con brindarle una atención dedicada durante su visita?**

Donde 1 es “Deficiente” y 4 es (Excelente)

1 2 3 4

II. Ética profesional.

Objetivo: Valorar si el personal del Centro Médico Escalón actúa con respeto, amabilidad y cuidado de la privacidad del paciente.

2. ¿Qué tan respetuosa y profesional le pareció la forma en que fue tratado por el personal del hospital?

Donde 1 es “Deficiente” y 4 es (Excelente)

1 2 3 4

III. Calidad del trabajo

Objetivo: Conocer la percepción del paciente sobre la atención profesional, organizada y eficiente del Centro Médico Escalón.

3. ¿Qué tan satisfecho(a) quedó con la calidad de la atención recibida por parte del personal?

Donde 1 es “Deficiente” y 4 es (Excelente)

1 2 3 4

IV. Orientación al cliente

Objetivo: Medir la vocación y disposición del personal hacia el paciente como usuario del hospital.

4. ¿Qué tan dispuesto percibió al personal del Centro Médico Escalón a ayudarlo y responder a sus necesidades con amabilidad?

Donde 1 es “Deficiente” y 4 es (Excelente)

1 2 3 4

V. Adaptabilidad.

Objetivo: Evaluar la capacidad del personal del Centro Médico Escalón para adaptarse a situaciones imprevistas o necesidades particulares.

5. ¿Qué tan bien considera que el personal manejó cualquier cambio o situación especial durante su atención?

Donde 1 es “Deficiente” y 4 es (Excelente)

1 2 3 4

VI. Comunicación efectiva.

Objetivo: Medir si el personal del Centro Médico Escalón se comunica de manera efectiva y comprensible con el paciente.

6. ¿Qué tan clara fue la información o explicaciones que le brindó el personal sobre su atención o tratamiento?

Donde 1 es “Deficiente” y 4 es (Excelente)

1 2 3 4

VII. Inteligencia emocional

Objetivo: Evaluar si el personal del Centro Médico Escalón responde con sensibilidad y amabilidad ante las emociones del paciente.

7. ¿Qué tan empático y comprensivo se sintió el personal frente a sus emociones o preocupaciones?

Donde 1 es “Deficiente” y 4 es (Excelente)

1 2 3 4

VIII. Sentido de pertenencia

Objetivo: Observar si el paciente percibe que el personal del Centro Médico Escalón actúa con compromiso y orgullo por su institución.

8. ¿Qué confianza le generó el personal en su labor dentro del Centro Médico Escalón?

Donde 1 es “Deficiente” y 4 es (Excelente)

1 2 3 4

3.4.6.6 Notificación de Resultados y Realimentación

Una vez finalizado el proceso de Evaluación del Desempeño 360°, el consultor externo será el encargado de procesar los datos obtenidos y generar dos tipos de informes con propósitos distintos, garantizando en todo momento la confidencialidad del proceso.

El **primer informe** será de carácter individual y estará dirigido exclusivamente al colaborador evaluado. Este documento será enviado directamente a su correo electrónico por el consultor externo, sin intermediarios, como medida para asegurar la privacidad de los resultados. El informe individual contendrá un análisis detallado, tanto cuantitativo como cualitativo, de los puntajes obtenidos en cada competencia evaluada. Incluirá comparaciones entre los diferentes evaluadores (jefatura, compañeros, subalternos, cliente y autoevaluación), destacando fortalezas y señalando oportunidades de mejora, la información será presentada de manera clara y estructurada para facilitar la comprensión del evaluado.

El **segundo informe** será un informe global consolidado, dirigido a la Unidad de Desarrollo Humano.

Este informe incluirá:

Un análisis general de todas las competencias evaluadas en la organización, gráficas promediadas por competencia, elaboradas a partir de los resultados de todos los evaluados, con el fin de mostrar el comportamiento general del personal en cada una de

las competencias. Estas gráficas permitirán visualizar de forma clara cuáles competencias presentan los puntajes más altos y bajos, facilitando la identificación de competencias prioritarias para diseñar que respondan a las necesidades reales del equipo de trabajo.

Posteriormente, se incluirá un apartado específico que detallará únicamente a los colaboradores que alcanzaron los grados A y B el cual presentará códigos internos previamente asignados a cada evaluado, con el objetivo de respetar la confidencialidad de cada persona evaluada y garantizar un manejo ético de la información, el cual obtendrá.

- Código del colaborador.
- La nota final obtenida en su evaluación.
- El nivel alcanzado según la escala de desempeño establecido (A y B).

Este apartado permitirá a la Unidad de Desarrollo Humano visualizar de manera clara qué colaboradores alcanzaron los niveles A y B, los cuales son elegibles para beneficios definidos por la organización.

Independientemente del nivel alcanzado, todos los colaboradores formarán parte de los procesos de capacitación, ya que estas acciones tienen como objetivo reforzar, actualizar y fortalecer continuamente las competencias clave para el desempeño institucional.

3.4.6.7 Propuesta de Políticas de Resultados de Evaluación del Desempeño

Grado de Desempeño	Calificación Global	Recompensas
Grado A	90-100	Bono de \$75.00 por desempeño nivel excelente.
Modelo de rol		Día libre en fecha de cumpleaños del colaborador (remunerado). Reconocimiento de excelencia.

Grado B Altamente competente	75- 89.99	Tarjeta de supermercado de \$50.00 Media jornada libre en fecha de cumpleaños del colaborador (remunerado). Capacitación de acuerdo a competencias que se deban mejorar.
Grado C Competente	50 - 74.99	Capacitación de acuerdo a competencias que se deban mejorar.
Grado D Necesita desarrollarse	25 - 49.99	Capacitación de acuerdo a competencias que se deban mejorar.

Descripción de Políticas de Resultados del Modelo de Evaluación

NOTA: Independientemente del nivel de desempeño obtenido por el evaluado, todos los colaboradores participarán en los procesos de capacitación definidos por la Unidad de Desarrollo Humano. Estas acciones formativas no se limitan únicamente a corregir brechas detectadas en los niveles más bajos, sino que forman parte de una estrategia integral orientada al fortalecimiento de competencias en todos los niveles. La participación en las capacitaciones tiene como finalidad promover el crecimiento profesional, actualizar conocimientos, reforzar habilidades claves.

Información General: Grado A

El colaborador que obtenga el nivel A (modelo de rol) en su evaluación anual tendrá la oportunidad de obtener las recompensas correspondientes al grado.

Se realizará un reconocimiento de excelencia al empleado al terminar el proceso de evaluación, se notificará en plataforma empresarial y se le brindará un diploma, con la finalidad de incentivarlos a continuar mejorando su desempeño.

Recompensas para el grado A:

Bono de \$75.00 por desempeño nivel excelente.

El bono será entregado una única vez en el período evaluativo y estará destinado para que el colaborador lo utilice según sus necesidades personales.

Día libre en fecha de cumpleaños del colaborador (remunerado).

El colaborador gozará del día libre según su fecha de cumpleaños.

Recompensas para el grado B

El colaborador que obtenga el nivel B (altamente competente) en su evaluación anual tendrá la oportunidad de obtener los beneficios correspondientes al grado.

Tarjeta de supermercado de \$50.00

Se reconoce el cumplimiento adecuado de sus funciones con la asignación de una tarjeta de supermercado de \$50.00

Medía jornada libre en fecha de cumpleaños del colaborador (remunerado).

El colaborador gozará de media jornada libre según su fecha de cumpleaños.

Capacitación de acuerdo a competencias que se deban mejorar.

El colaborador será incluido en procesos de formación dirigidos a fortalecer las áreas de oportunidad detectadas durante la evaluación.

Recompensas para el grado C

Capacitación de acuerdo a competencias que se deban mejorar.

Se asignará al colaborador a procesos de capacitación orientados a subsanar las deficiencias identificadas en su evaluación, con el fin de elevar su rendimiento y desempeño general.

Recompensas para el grado D

Capacitación de acuerdo a competencias que se deban mejorar.

El colaborador deberá participar en capacitaciones específicas para mejorar las competencias que más han afectado su desempeño.

3.4.6.8 Plan de Seguimiento Propuesta de Temáticas de Capacitación según Competencias por perfil.

El presente plan de seguimiento se orienta a garantizar la continuidad y efectividad del proceso de evaluación del desempeño. Dicho plan contempla acciones específicas para reforzar aquellas competencias que, según los resultados obtenidos, requieren mayor atención dentro de la gestión del recurso humano del Hospital de la Mujer.

Objetivo del plan: Brindar continuidad a la implementación del modelo de evaluación del desempeño 360°, reforzando las competencias identificadas como áreas de mejora y asegurando la alineación con los objetivos organizacionales.

Con el propósito de fortalecer las competencias evaluadas en el personal, se estructuraron **cuatro grupos de capacitación:**

- **Dos grupos de perfil inicial.**
- **Dos grupos de perfil intermedio.**

Cada perfil trabajará en función de las competencias correspondientes y las capacitaciones se desarrollarán en **dos jornadas (mañana y tarde)**, de manera que la operación del hospital no se vea afectada por las actividades formativas.

El plan tendrá una duración de **un mes**, distribuyéndose de la siguiente manera:

- **Dos semanas para los grupos de perfil inicial.**

- **Dos semanas para los grupos de perfil intermedio.**

Con la finalidad de una mayor comprensión, se presenta un **cronograma de ejecución** donde se detallan las competencias que deberán reforzarse. No obstante, los **temas específicos por competencia** se encuentran en el *Anexo 3.2*, el cual servirá de guía para que el área de Desarrollo Humano seleccione los contenidos finales en función de las necesidades detectadas según los resultados de la evaluación.

Es importante señalar que **Unidad de Desarrollo Humano** será la responsable de analizar los hallazgos, priorizar las competencias y asignar los temas correspondientes a cada grupo. Todo ello con el fin de contribuir a la mejora continua del desempeño individual y colectivo, favoreciendo tanto el crecimiento profesional y personal de los colaboradores como el cumplimiento de los **objetivos organizacionales**.

PLAN DE SEGUIMIENTO: PROPUESTA DE TEMATICAS DE CAPACITACIÓN SEGÚN COMPETENCIAS POR PERFIL.							
GRUPOS SEGÚN PERFIL	JORNADA	COMPETENCIAS GENERALES	AÑO 202X				RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
			MES				
			SEMANA				
			1	2	3	4	
GRUPO 1 PERFIL INICIAL	MAÑANA	1-Compromiso, 2- Ética Profesional, 3- Calidad del trabajo, 4- Orientación al Cliente, 5- Adaptabilidad, 6- Comunicación Efectiva, 7- Inteligencia Emocional, 8- Sentido de Pertenencia.					Desarrollo Humano
GRUPO 2 PERFIL INICIAL	TARDE	1-Compromiso, 2- Ética Profesional, 3- Calidad del trabajo, 4- Orientación al Cliente, 5- Adaptabilidad, 6- Comunicación Efectiva, 7- Inteligencia Emocional, 8- Sentido de Pertenencia.					Desarrollo Humano
GRUPO 1 PERFIL INTERMEDIO	MAÑANA	1-Compromiso, 2- Ética Profesional, 3- Calidad del trabajo, 4- Orientación al Cliente, 5- Adaptabilidad, 6- Comunicación Efectiva, 7- Inteligencia Emocional, 8- Sentido de Pertenencia.					Desarrollo Humano
GRUPO 2 PERFIL INTERMEDIO	TARDE	1-Compromiso, 2- Ética Profesional, 3- Calidad del trabajo, 4- Orientación al Cliente, 5- Adaptabilidad, 6- Comunicación Efectiva, 7- Inteligencia Emocional, 8- Sentido de Pertenencia.					Desarrollo Humano
GRUPOS SEGÚN PERFIL	JORNADA	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	AÑO 202X				RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
			MES				
			SEMANA				
			1	2	3	4	
GRUPO 1 PERFIL INICIAL	MAÑANA	1- Trabajo en Equipo, 2- Capacidad para aprender, 3- Gestión de Recursos Humanos y Materiales, 4- Iniciativa y Creatividad, 5- Tolerancia a la Presión, 6- Aprendizaje Continuo, 7- Responsabilidad					Desarrollo Humano
GRUPO 2 PERFIL INICIAL	TARDE	1- Trabajo en Equipo, 2- Capacidad para aprender, 3- Gestión de Recursos Humanos y Materiales, 4- Iniciativa y Creatividad, 5- Tolerancia a la Presión, 6- Aprendizaje Continuo, 7- Responsabilidad					Desarrollo Humano
GRUPO 1 PERFIL INTERMEDIO	MAÑANA	1- Delegación, 2- Relaciones Interpersonales, 3- Toma de Decisiones, 4- Motivación y Liderazgo, 5- Resolución de Problemas, 6- Capacidad de Planificación y Organización, 7- Colaboración					Desarrollo Humano
GRUPO 2 PERFIL INTERMEDIO	TARDE	1- Delegación, 2- Relaciones Interpersonales, 3- Toma de Decisiones, 4- Motivación y Liderazgo, 5- Resolución de Problemas, 6- Capacidad de Planificación y Organización, 7- Colaboración					Desarrollo Humano

3.5 Simulación de Implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño 360°

Para ejemplificar la aplicación del modelo de evaluación del desempeño 360° propuesto, se ha seleccionado un caso simulado en el cual se integran los resultados obtenidos a partir de diferentes fuentes de evaluación. En este caso, se ha considerado una combinación de 7 evaluaciones distribuidas de la siguiente manera: 1 Autoevaluación, 2 compañeros, 2 subalternos, 1 jefe inmediato y 1 evaluación del cliente externo.

Autoevaluación del colaborador. *(Revisar Anexo 3.3.1)*

Evaluación del compañero 1. *(Revisar Anexo 3.3.2)*

Evaluación del compañero 2. *(Revisar Anexo 3.3.3)*

Evaluación del jefe inmediato. *(Revisar Anexo 3.3.4)*

Evaluación del subalterno 1. *(Revisar Anexo 3.3.5)*

Evaluación del subalterno 2. *(Revisar Anexo 3.3.6)*

Evaluación del cliente externo (paciente), a través de la encuesta de satisfacción aplicada. *(Revisar Anexo 3.3.7)*

Cada evaluador completó un formulario diseñado en las competencias cardinales y específicas establecidas por el modelo, a excepción del cliente externo, quien únicamente respondió una encuesta de satisfacción orientada a las competencias cardinales observables en todo el personal del Hospital de la Mujer, SA de CV. Todos los instrumentos aplicados utilizaron una escala cualitativa previamente definida.

Los formularios debidamente completados se encuentran en los respectivos anexos. En esta sección se presenta únicamente el proceso de cálculo de los resultados, el cual incluye la ponderación por frecuencia y la integración de los puntajes obtenidos por cada fuente de evaluación.

3.5.1 Evaluación 360° de la Supervisora de Enfermería María Pérez.

Evaluacion #	Competencias Cardinales																							
	Compromiso (1)			Ética profesional (2)			Calidad del trabajo (3)			Orientación al cliente			Adaptabilidad (5)			Comunicación efectiva (6)			Inteligencia emocional (7)			Sentido de pertenencia (8)		
	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado
Autoevaluación	100.00	1.00	100.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	100.00	1.00	100.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	1.00	75.00
Compañero #1	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	0.75	75.00	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	0.75	75.00	100.00	0.75	75.00
Compañero #2	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	1.00	75.00	100.00	1.00	100.00	50.00	1.00	50.00	75.00	0.75	56.25	100.00	1.00	100.00	75.00	0.75	56.25
Pares	87.50		78.13	87.50		78.13	87.50		75.00	100.00		100.00	75.00		75.00	87.50		78.13	100.00		87.50	87.50		65.63
Jefe inmediato	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	75.00	0.50	37.50	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25
Subalteno #1	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	100.00	1.00	100.00	50.00	0.75	37.50	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	1.00	75.00
Subalteno #2	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00
Subalternos	100.00		100.00	100.00		100.00	87.50		87.50	100.00		100.00	62.50		46.88	75.00		56.25	87.50		78.13	87.50		87.50
Cientes	100.00	0.50	50.00	100.00	0.50	50.00	100.00	0.50	50.00	100.00	0.50	50.00	75.00	0.50	37.50	75.00	0.50	37.50	100.00	0.50	50.00	75.00	0.50	37.50
360	96.43		86.61	92.86		80.36	89.29		75.89	100.00		92.86	71.43		53.57	78.57		59.82	89.29		70.54	82.14		67.86
Nivel requerido			100.00			100.00			75.00			100.00			75.00			75.00			75.00			100.00

Evaluacion #	Competencias Específicas																						
	Delegación (9)			Relaciones interpersonales (10)			Toma de decisiones(11)			Motivación y liderazgo (12)			Resolución de problemas (13)			Capacidad de planificación y			Colaboración (15)				
	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Factor	Nivel ponderado	Nivel	Nivel ponderado
Autoevaluación	100.00	0.75	75.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	100.00	0.75	75.00	81.67	65.83
Compañero #1	100.00	0.75	75.00	100.00	0.75	75.00	100.00	0.75	75.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	100.00	0.75	75.00	100.00	0.75	75.00	96.67	80.83
Compañero #2	100.00	0.75	75.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	100.00	1.00	100.00	100.00	0.75	75.00	81.67	68.33
Pares	100.00		75.00	87.50		65.63	87.50		65.63	75.00		56.25	75.00		56.25	100.00		87.50	100.00		75.00	59.44	49.72
Jefe inmediato	75.00	1.00	75.00	75.00	0.50	37.50	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	75.00	1.00	75.00	75.00	0.75	56.25	81.67	67.92
Subalteno #1	100.00	1.00	100.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	100.00	0.75	75.00	100.00	1.00	100.00	75.00	0.75	56.25	100.00	1.00	100.00	85.00	76.25
Subalteno #2	100.00	1.00	100.00	100.00	0.75	75.00	75.00	0.75	56.25	100.00	0.75	75.00	100.00	1.00	100.00	100.00	0.75	75.00	100.00	1.00	100.00	95.00	86.25
Subalternos	100.00		100.00	87.50		65.63	75.00		56.25	100.00		75.00	100.00		100.00	87.50		65.63	100.00		100.00	60.00	54.17
Cientes																						90.63	45.31
360	95.83		83.33	83.33		59.38	79.17		59.38	83.33		62.50	83.33		70.83	87.50		72.92	95.83		80.21	87.47	70.10
Nivel requerido			100.00			75.00			100.00			100.00			100.00			75.00			75.00		88.33

3.5.2 Análisis de los Resultados

El presente ejemplo de evaluación del desempeño 360° por competencias fue aplicado con el propósito de obtener una valoración integral del desempeño de un colaborador a través de distintas perspectivas. En total, se recopilaron 7 valoraciones, distribuidas de la siguiente manera: autoevaluación, dos evaluaciones de compañeros, una del jefe inmediato, dos de subalternos y una evaluación consolidada del cliente externo, constituida a partir de la encuesta de satisfacción aplicada a varios usuarios del servicio; esta variedad de fuentes proporciona una visión más completa y objetiva del comportamiento de los colaboradores del hospital.

Cada evaluador completó un formulario basado en las competencias generales y específicas definidas por el modelo, con excepción del cliente externo, quien sólo respondió una encuesta de satisfacción orientada a las 8 competencias generales dirigidas a todo el personal del Hospital de la Mujer, en este caso, se aplicó una ponderación neutral del 50% (0.50) en la frecuencia de observación, ya que el cliente no convive con el colaborador de manera continua, lo cual limita su capacidad de evaluar con igual profundidad que las fuentes internas.

En la hoja de cálculo correspondiente se muestran los resultados obtenidos por cada evaluador. El nivel representa la calificación asignada según el grado de cumplimiento de cada competencia, mientras que el factor refleja la frecuencia con la que dicho comportamiento es observado. Para obtener el resultado ponderado, se multiplica el nivel por el factor, lo que ajusta la calificación de acuerdo con la constancia con la que el comportamiento fue percibido.

Por ejemplo, en la competencia “Compromiso”, el jefe inmediato asignó un grado A, equivalente a un 100%, y reportó que esta competencia se observa “siempre”, lo que corresponde a una frecuencia de 1.00. Al multiplicar 100% por 1.00, se obtiene un nivel ponderado de 100%. Este procedimiento se repite para cada competencia y fuente de evaluación.

En el caso de las competencias específicas, el análisis se realizó únicamente con las 6 fuentes internas (excluyendo al cliente externo), por lo que el cálculo se ajustó dividiendo entre 6 evaluadores en lugar de 7. Por otro lado, el promedio ponderado del cliente externo fue calculado únicamente con base en las 8 competencias generales, para mantener coherencia metodológica.

Según la escala establecida:

Grado	Criterio	Rango de puntaje
A	Modelo de rol	90 – 100
B	Altamente competente	75 – 89.99
C	Competente	50 – 74.99
D	Necesita desarrollarse	25 – 49.99

El resultado de 70.10 puntos ubica al evaluado en el grado C: Competente. Esto indica que su desempeño es funcional y cumple con los estándares mínimos requeridos, pero aún no alcanza el nivel esperado por el hospital para su puesto, por tanto, se recomienda capacitar en las competencias que salieron bajas.

Entre las competencias mejor valoradas destacan la calidad del trabajo, colaboración, que en algunos casos incluso superan el nivel requerido. Esto sugiere que estas áreas representan fortalezas consolidadas en el colaborador. En contraste, se identificaron competencias con puntajes por debajo del estándar, las cuales deben reforzarse para cerrar la brecha existente.

Este análisis constituye una herramienta objetiva que permite diseñar estrategias personalizadas de desarrollo del talento humano, contribuyendo tanto a la mejora del desempeño individual como al logro de los objetivos institucionales del Hospital de la Mujer.

Por lo que a continuación se presentan las competencias con puntuaciones por debajo del estándar y los temas de capacitaciones (Desarrollo humano elegirá un tema propuesto para cada competencia).

Competencias cardinales.

Compromiso. *(Revisar Anexo 3.2)*

Ética Profesional. *(Revisar Anexo 3.2)*

Orientación al cliente. *(Revisar Anexo 3.2)*

Adaptabilidad. *(Revisar Anexo 3.2)*

Comunicación efectiva. *(Revisar Anexo 3.2)*

Inteligencia Emocional. *(Revisar Anexo 3.2)*

Sentido de pertenencia. *(Revisar Anexo 3.2)*

Competencias específicas.

Delegación. *(Revisar Anexo 3.2)*

Relaciones interpersonales. *(Revisar Anexo 3.2)*

Toma de decisiones. *(Revisar Anexo 3.2)*

Motivación y liderazgo. *(Revisar Anexo 3.2)*

Resolución de problemas. *(Revisar Anexo 3.2)*

Capacidad de planificación y organización. *(Revisar Anexo 3.2)*

3.5.3 Informe para el Evaluado.

Se le detallarán los resultados obtenidos en la evaluación 360° que al evaluado para su revisión. *(Revisar Anexo 3.4)*

3.5.4 Análisis de las Gráficas

Análisis de la gráfica Nivel requerido vs evaluación 360° vs evaluación 360° ponderada. *(Revisar gráfica en Anexo 3.5.1)*

En la gráfica se observa que en numerosas competencias evaluadas presentan puntajes por debajo del nivel requerido, el cual representa la puntuación ideal que el colaborador debe

alcanzar en cada competencia. Esta tendencia se mantiene tanto en la evaluación 360°, que recoge las opiniones de diferentes actores del entorno laboral, como en la versión ponderada, donde los resultados se ajustan en función de la frecuencia con la que dichas competencias son observadas. Esto indica que hay diferencias entre lo que se espera en el cargo y lo que actualmente se percibe en el desempeño del colaborador.

Análisis de la gráfica autoevaluación vs evaluación 360° ponderada. (*Revisar gráfica en Anexo 3.5.2*)

Al comparar los resultados de la autoevaluación con 360° ponderada, se observa que, en la mayoría de las competencias, el nivel ponderado supera al nivel de la autoevaluación. Solo en pocas competencias la autoevaluación presenta un puntaje superior al nivel ponderado obtenido en la evaluación 360°. Esto indica que, en general, los evaluados tienden a valorarse a sí mismos de forma más baja en comparación con la percepción externa.

Análisis de la gráfica de autoevaluación vs pares. (*Revisar gráfica en Anexo 3.5.3*)

Los resultados muestran que los compañeros tienden a calificar más alto en su mayoría de competencias en comparación con la autoevaluación. En algunas competencias, las puntuaciones de ambos coinciden, mientras que sólo en unas pocas, la persona se evalúa a sí misma con mayor puntaje que sus compañeros, esto puede indicar que los pares tienen una percepción más positiva del desempeño que la autoevaluación misma.

Análisis de la gráfica de autoevaluación vs subordinados. (*Revisar gráfica en Anexo 3.5.4*)

Al comparar la autoevaluación con la evaluación de los subordinados, se observa que en un buen número de competencias la valoración de los subordinados supera a la autoevaluación. Solo en una competencia el colaborador se calificó a sí mismo con una puntuación mayor, mientras que en algunas competencias las calificaciones coinciden, esto sugiere que, en general, los subordinados perciben un desempeño más alto que el que el colaborador se atribuye.

Análisis de la gráfica autoevaluación vs jefe. (*Revisar gráfica en Anexo 3.5.5*)

Los resultados muestran que en un número importante de competencias las evaluaciones del colaborador y su jefe coinciden, sin embargo, en ciertas competencias el jefe asigna una calificación más alta, mientras que en pocas ocasiones el colaborador se autoevalúa con una puntuación superior, esto sugiere un nivel considerable de acuerdo en la percepción del desempeño entre ambas partes.

Análisis de la gráfica autoevaluación vs clientes. (*Revisar gráfica en Anexo 3.5.6*)

En la comparación entre la autoevaluación y la evaluación de los clientes, se observa que en todas las competencias generales el colaborador se calificó a sí mismo con puntuaciones más altas, cabe destacar que las competencias específicas no fueron calificadas por los clientes, y se consideró un 50% de frecuencia de observación para mantener un nivel neutral. A pesar de esto, en tres competencias la valoración de los clientes se aproxima a la autoevaluación, mostrando ciertas coincidencias.

Análisis de la gráfica Nivel requerido vs evaluación 360° ponderada. (*Revisar gráfica en Anexo 3.5.7*)

Al comparar el nivel requerido con el nivel ponderado, se observa una brecha significativa de 18.23. Mientras el estándar establecido es de 88.33, el resultado alcanzado es de 70.10. Este puntaje ubica al colaborador dentro del nivel competente; sin embargo, aún se encuentra por debajo del nivel esperado por la institución.

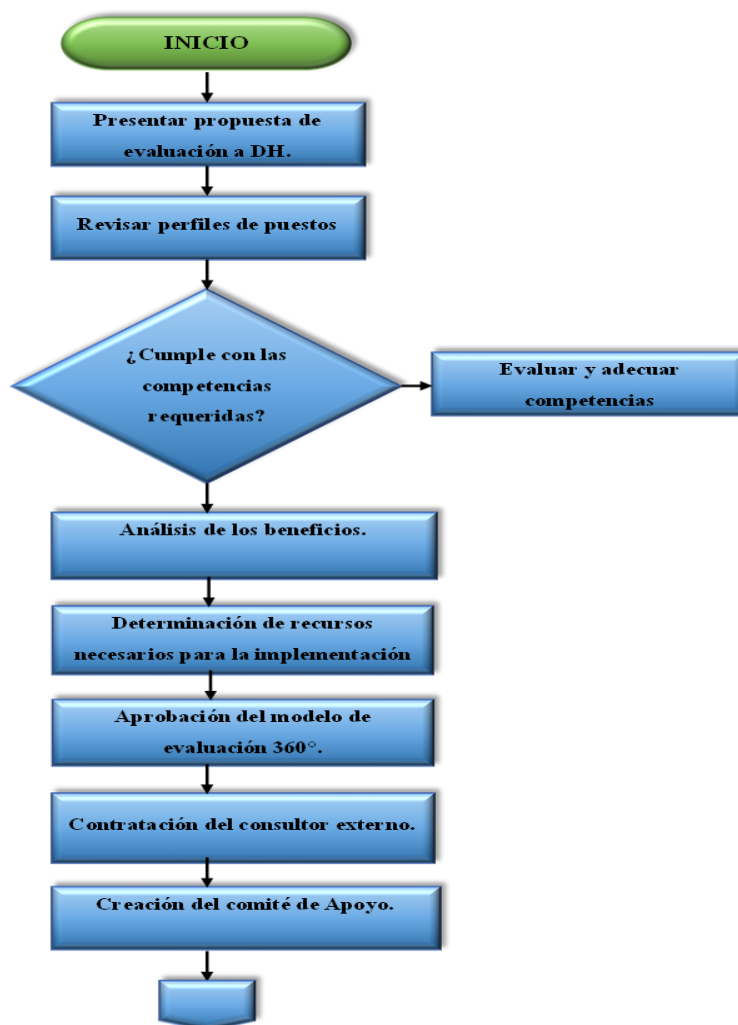
Si bien el hospital no solicita alcanzar un grado de excelencia, sí considera necesario que el personal se desempeñe en un nivel altamente competente para facilitar el cumplimiento adecuado de sus funciones, en este sentido, se estima conveniente reforzar, mediante procesos de capacitación, aquellas competencias con puntuaciones más bajas, de manera que el colaborador pueda elevar su desempeño y acercarse al nivel altamente competente o incluso superarlo.

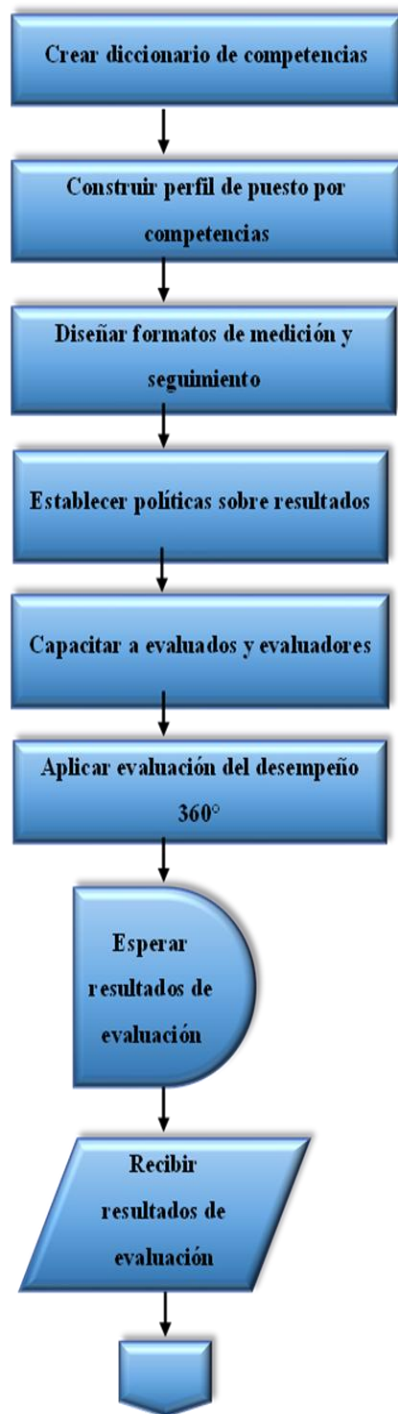
3.6 Flujograma

El presente flujograma muestra de forma ordenada y secuencial las etapas del proceso de Evaluación del Desempeño 360° a implementar en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.

Permite visualizar con claridad los pasos a seguir desde la presentación de la propuesta del modelo ante la Unidad de Desarrollo Humano, hasta la entrega de los resultados finales a los evaluados.

Simbología para su análisis. (*Revisar Anexo 3.6*)







3.7 Presupuesto

Para la implementación del modelo de evaluación del desempeño 360° se han evaluado los recursos necesarios y un estimado de gasto total que se necesita para la correcta ejecución.

Para la estimación de los montos de las capacitaciones, los beneficios y recompensas se tomó de base la muestra de 130 colaboradores que fueron distribuidos por diferentes porcentajes:

De los 130 el 40% se estimó que tendrá una calificación en el grado A, que corresponde como beneficio al día libre remunerado de la fecha de cumpleaños más el bono de \$75.00

El 30% tendrá una calificación en el grado B, que corresponde a la media jornada libre remunerada de la fecha de cumpleaños más la tarjeta de supermercado de \$50.00

El 30% tendrá una calificación en el grado C y D que será el monto de las capacitaciones de los resultados de la evaluación más las que se brindarán al inicio del proceso.

PRESUPUESTO DE GASTOS - IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°		
Descripción	Monto	Total
Recursos humanos		\$ 9,372.50
Capacitaciones	\$ 2,450.00	
Beneficios y recompensas	\$ 6,922.50	
Recursos materiales		\$ 1,203.00
Mobiliario: mesas y sillas	\$ 380.00	
Equipo: computadora y proyector	\$ 673.00	
Papelería y útiles	\$ 150.00	
Recursos económicos		\$ 1,000.00
Honorarios de consultor externo	\$ 1,000.00	
Servicios generales		\$ 200.00
Refrigerios	\$ 200.00	
Sub total		\$ 11,775.50
Imprevistos (5%)		\$ 588.78
Total		\$ 12,364.28

CONCLUSIONES

- a) El modelo de evaluación del desempeño 360 grados puede convertirse en una herramienta estratégica para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los colaboradores, lo que permitiría optimizar la toma de decisiones en cuanto a capacitación y desarrollo.
- b) La integración del modelo de evaluación del desempeño 360° en la gestión del talento humano brindaría un apoyo fundamental para tomar decisiones estratégicas e informadas que ayudarían a alinear los objetivos de los colaboradores con los de la organización.
- c) El modelo de evaluación del desempeño propuesto en esta investigación incorpora políticas de resultados sobre el proceso evaluativo que resultarían especialmente útil para aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados del Hospital de la Mujer S.A de C.V.
- d) La propuesta de un modelo de evaluación del desempeño 360 grados que se centra en la realimentación diversificada puede ser un valioso recurso para mejorar la cultura organizacional y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y dinámico.
- e) La implementación de un proceso estructurado de evaluación 360°, junto con el uso de un diccionario de competencias y formularios adaptados al entorno hospitalario, facilitaría la estandarización de criterios, transparencia y participación activa de los colaboradores.
- f) La propuesta del modelo de evaluación 360° con temáticas de capacitación alineadas a las competencias a evaluar representaría un aporte relevante para el diseño de planes formativos más adecuados, orientados a fortalecer competencias clave para la atención de calidad y eficiencia operativa del Hospital.

RECOMENDACIONES

- a) Es aconsejable aplicar un sistema de análisis de resultados que traduzca los hallazgos de la evaluación 360° en acciones específicas, orientadas a impulsar el desempeño individual y colectivo
- b) Se recomienda implementar el modelo 360° como una herramienta sistemática y continua, incorporando los resultados de la evaluación en los procesos de planificación estratégica de recursos humanos, como promociones, asignación de roles y diseño de equipos de trabajo.
- c) Se sugiere mantener e institucionalizar las políticas de recompensas vinculadas al desempeño, asegurando su equidad, transparencia y alineación con los valores organizacionales.
- d) Como recomendación sería beneficioso fomentar espacios de diálogo y realimentación continua entre los distintos niveles jerárquicos, promoviendo una cultura de confianza y mejora compartida.
- e) Es oportuno recomendar la capacitación de todos los participantes en el uso del diccionario de competencias y los instrumentos de evaluación, garantizando una aplicación coherente y participativa del modelo de evaluación 360°.
- f) Se recomienda integrar los resultados de la evaluación 360 grados en los procesos de formación, con el fin de asegurar una mejora sostenida en las competencias críticas que impactan directamente en la calidad del servicio y la eficiencia organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°* (2a reimpresión, 1a ed.). Granica, S.A.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (3a Edición ed.). Granica, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento humano*, 3ª Edición. McGraw-Hill.
- Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo (2011). *Administración de Recursos Humanos*, 5ª Edición. Pearson Education, México.
- Mondy, R. Wayne (2010). *Administración de recursos humanos*, decimoprimera edición. Pearson educación, México.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). McGraw Hill.
- Werther, W. B., Keith Davis, & Guzmán Brito, M. P. (2008). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano* (Séptima Edición ed.). McGraw Hill.

Documentos

- García Guerra, J. I., Vimos Buenaño, K. E., Esparza Moreno, S. S., & Ramírez Baldeón, N. B. (2024). *Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral*. Código Científico Revista De Investigación. <https://revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/download/384/845/1079>
- Iturralde Torres, J. I. (2011, noviembre 15). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010* [Trabajo de Graduación]. Ambato, Ecuador.

<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4e5462c3-2fd5-42f6-bf94-783ee374bcdf/content>

- Quintanilla, J. R. G., & Lobos Rivera, M. E. (2019). *Evaluación de la calidad de la atención de los servicios del sistema salvadoreño de salud, desde la percepción del usuario*.
<https://www.utec.edu.sv/vips/uploads/investigaciones/investigacion89.pdf>
- Sifuentes Ocegueda, A. T. (2019). *Sistema web para la evaluación 360° de docentes de nivel superior de la Universidad Autónoma de Nayarit, México*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7242759.pdf>

Documentos Legales

- Asamblea Legislativa de El Salvador. (1988). *Código de Salud* [CS], Decreto No. 955, Arts. 271, 272, 273. Diario Oficial, No. 86, Tomo 299, 11 de mayo de 1988.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (1972). *Código de Trabajo* [CT], Decreto No. 15, Arts. 29, 302, 303. Diario Oficial, No. 142, Tomo 236, 31 de julio de 1972.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2019). *Ley del Sistema Nacional Integrado de Salud*, Decreto No. 302, Diario Oficial, No. 89, Tomo 423, p. 9-10, 17 de mayo de 2019.

Sitios Web

- Centro Médico Escalón. (2023). *Hospital de la Mujer S.A de C.V.*
<https://www.centromedicoescalon.com/>
- *Evaluación de desempeño - Guía*. (s. f.). <https://ghanalitica.com/guias/evaluacion-de-desempe%C3%B1o/>
- Milla, H. C. (2008). *La investigación de operaciones*.
https://www.academia.edu/19121360/Definici%C3%B3n_de_Modelos
- Navarro, M. (2023, octubre 29). *Desafíos y Consideraciones Éticas en las Evaluaciones*. <https://blogs.eltiempo.com/detodounpoco/2023/10/29/desafios-y-consideraciones-eticas-en-las-evaluaciones/>

ANEXOS

Anexos Capítulo II

Anexo 2.1 Guía de Entrevista



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CENTRO MÉDICO ESCALÓN.

Guía de entrevista dirigida a la jefe de Desarrollo Humano del Centro Médico Escalón.

Objetivo: Recopilar y analizar información sobre el estado actual del subproceso de evaluación del desempeño con el fin de identificar áreas de oportunidad para la optimización del modelo propuesto, así como su alineación con los objetivos organizacionales y las necesidades del personal del Centro Médico Escalón.

Indicación general: Responder en forma objetiva y secuencial a cada pregunta.

Situación Actual

Estructura, Responsabilidad y Alcance.

1. **¿Existe un proceso de evaluación del desempeño en el Centro Médico Escalón? En caso de que exista, ¿Cuándo fue implementado?**

Objetivo: Comprender el estado actual del sistema de evaluación del desempeño y su antigüedad

2. **¿Cómo se realiza el proceso de evaluación del desempeño del personal en el Centro Médico?**

Objetivo: Analizar cómo se lleva a cabo el proceso actual de evaluación del desempeño del personal en el Centro Médico Escalón.

3. ¿Quiénes son los responsables de realizar las evaluaciones de desempeño en el Centro Médico?

Objetivo: Identificar los roles específicos que participan en el proceso de evaluación y comprender quién tiene la autoridad en este aspecto.

4. ¿En qué áreas se realiza la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si el proceso de evaluación está implementado en toda la organización o sólo en áreas clave.

Frecuencia, Métodos y Aspectos Evaluados.

5. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño en el Centro Médico?

Objetivo: Entender la periodicidad de las evaluaciones y la consistencia del proceso.

6. ¿Qué métodos o herramientas se utilizan actualmente para evaluar el desempeño del personal?

Objetivo: Identificar los métodos específicos utilizados en la evaluación del desempeño del Centro Médico Escalón.

7. ¿Existen competencias asociadas al comportamiento dentro del puesto que se consideran prioritarias para evaluar al personal independientemente de su nivel jerárquico?

Objetivo: Conocer las competencias asociadas al comportamiento que el Centro Médico considera importantes para evaluar al personal.

Beneficios, Impacto en Objetivos Organizacionales y Oportunidades de Mejora.

8. ¿Considera que el proceso de evaluación del desempeño actual cumple con los objetivos de desarrollo y retención de talento dentro del Centro Médico?

Objetivo: Explorar si el proceso actual apoya efectivamente el crecimiento y la permanencia del personal, y si existen áreas de mejora en este sentido.

9. ¿Cómo se utilizan los resultados de las evaluaciones en cuanto a compensaciones y beneficios del personal?

Objetivo: Evaluar la relación entre la evaluación del desempeño y el sistema de compensaciones y beneficios.

10. ¿Cómo considera que la evaluación de desempeño contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales del Centro Médico?

Objetivo: Entender cómo la evaluación apoya la alineación del personal con los objetivos estratégicos del Centro Médico Escalón.

11. ¿De qué manera los resultados de la evaluación del desempeño contribuyen a identificar necesidades de capacitación y desarrollo profesional?

Objetivo: Identificar si la evaluación del desempeño ayuda a determinar áreas en las que el personal necesita capacitación.

12. ¿Ha considerado implementar un modelo de evaluación 360° para tener una visión más completa del desempeño del personal?

Objetivo: Evaluar la apertura del Centro Médico a un enfoque 360° y conocer su disposición a recibir realimentación de diversas fuentes.

Propuesta de implementación de Evaluación de Desempeño 360°.

13. ¿Considera que una evaluación del desempeño con realimentación de múltiples fuentes (superiores, pares y subordinados) podría ofrecer una visión más completa del desempeño de los colaboradores?

Objetivo: Identificar si el modelo 360° es percibido como una forma de lograr una evaluación más integral y efectiva en el Centro Médico Escalón.

14. ¿Considera que el modelo de evaluación 360° podría tener un impacto positivo en el clima laboral y en la comunicación entre diferentes áreas o niveles jerárquicos?

Objetivo: Explorar si el modelo 360° es visto como una herramienta que puede fomentar una cultura organizacional más colaborativa y abierta.

15. ¿Cuáles considera que son los elementos clave para que una evaluación del desempeño 360° sea efectiva y aporte al desarrollo profesional del personal?

Objetivo: Conocer los recursos y enfoques necesarios para implementar un modelo de evaluación 360° que promueva el crecimiento y compromiso del personal.

16. ¿Cómo percibe que la alta dirección valoraría los beneficios de un modelo 360° en términos de mejorar el desarrollo, compromiso y alineación de los colaboradores con los objetivos del Centro Médico Escalón?

Objetivo: Explorar la percepción de respaldo que la alta dirección podría tener hacia el modelo 360° y su impacto potencial en el desarrollo organizacional.

Anexo 2.2 Cuestionario



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



CUESTIONARIO SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuestionario dirigido a colaboradores de las diferentes unidades orgánicas del Centro Médico Escalón que pertenecen al área administrativa y hospitalaria.

Objetivo: Recopilar datos e información sobre las experiencias, preferencias y percepciones de los colaboradores con el propósito de desarrollar un modelo de evaluación del desempeño 360° que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales del Centro Médico Escalón.

Instrucciones: Algunas preguntas tienen opciones múltiples. Seleccione la respuesta que mejor refleje su opinión o experiencia. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Datos Generales.

Área de trabajo:

- o Área Administrativa
- o Área Hospitalaria

Objetivo: Identificar diferencias relacionadas al proceso de evaluación del desempeño según el área de trabajo, que permita sistematizar el modelo de evaluación 360°.

Años de servicio en el Centro Médico Escalón:

- o Menos de 1 año
- o De 1 a 10 años
- o De 11 a 20 años
- o De 21 a 30 años
- o Más de 30 años

Objetivo: Analizar la influencia de la antigüedad en la experiencia, patrones o perspectivas de los colaboradores vinculados a la evaluación del desempeño que contribuya a contextualizar el estudio.

Generalidades sobre la evaluación del desempeño.

1. Durante su tiempo laborando en el Centro Médico Escalón, ¿Su jefe inmediato le ha realizado una evaluación del desempeño? Si su respuesta es "No", se dirigirá a la pregunta 8.

- o Sí
- o No

Objetivo: Determinar si los colaboradores del Centro Médico Escalón, han sido sometidos a evaluaciones del desempeño para analizar la implementación y alcance de estas evaluaciones dentro de la organización.

2. Si respondió Sí, ¿Qué método de evaluación del desempeño se le realizó?

- o Feedback: Revisión y realimentación constante en lugar de evaluaciones anuales.
- o 90 grados: Desempeño evaluado únicamente por jefe directo.

- o 270 grados: Desempeño evaluado por jefe directo, compañeros y una autoevaluación.
- o 180 grados: Desempeño evaluado por jefe directo, compañeros y luego por clientes.
- o 360 grados: Desempeño evaluado por jefe directo, compañeros, subordinados y clientes.
- o Por Competencias: Se centra en evaluar las competencias clave requeridas para el trabajo.
- o Por Objetivos: Basada en el cumplimiento de metas y objetivos previamente acordados.
- o Incidentes Críticos: Comportamientos específicos que representan buen o mal desempeño.
- o Escala Gráfica: Escalas numéricas que dimensiona el desempeño desde débil a óptimo.
- o Elección Forzada: Selección de una o dos frases que mejor expliquen el desempeño.
- o Frases descriptivas: Señala las frases que caracterizan o no caracterizan el desempeño.
- o Otro (Especifique): _____

Objetivo: Identificar los métodos de evaluación del desempeño utilizados actualmente en la organización para analizar su efectividad y proponer mejoras que optimicen y validen el nuevo modelo de evaluación del desempeño 360 grados.

3. ¿Con qué frecuencia le han realizado la evaluación del desempeño?

- o Anualmente
- o Semestralmente
- o Solo una vez
- o Especifique cuando: _____

Objetivo: Evaluar la frecuencia de las evaluaciones de desempeño para analizar la consistencia de su aplicación e identificar oportunidades de optimización del subproceso de evaluación.

4. ¿Considera que los criterios de evaluación de desempeño fueron claros y específicos?

- o Definitivamente los criterios de evaluación fueron muy claros y específicos.
- o Sí. Los criterios de evaluación fueron, en su mayoría, claros y específicos.
- o En cierta medida, algunos criterios de evaluación fueron claros y específicos.
- o No, los criterios de evaluación no fueron claros ni específicos.

Objetivo: Evaluar la claridad y especificidad de los criterios de evaluación de desempeño percibidos por los empleados del Centro Médico con el fin de fundamentar el enfoque sistemático y la novedad de un modelo de evaluación del desempeño moderno.

5. ¿Se siente usted informado sobre sus principales fortalezas y áreas de mejora tras la evaluación de desempeño?

- o Sí, completamente informado.
- o Sí, en cierta medida.
- o No, pero me gustaría estar más informado.
- o No, nunca se me informa.

Objetivo: Verificar si la organización brinda realimentación a sus colaboradores después de una evaluación del desempeño con el propósito de sustentar el modelo de evaluación 360°.

6. ¿El Centro Médico Escalón le ha proporcionado oportunidades de desarrollo profesional a partir de su evaluación de desempeño?

- o Sí, fui informado sobre talleres de actualización médica, programas, ascensos, etc.
- o En cierta medida recibí algunas oportunidades de desarrollo profesional.

- o No se me ofreció información específica sobre programas de desarrollo profesional.
- o Mencionar cuáles han sido: _____

Objetivo: Constatar si la organización brinda oportunidades de crecimiento profesional a los colaboradores a fin de contribuir a la optimización de la continuidad de una evaluación 360°.

7. ¿Las evaluaciones de desempeño han tenido un impacto positivo en su motivación?

- o Definitivamente he aumentado significativamente mi motivación.
- o Sí, han tenido un efecto positivo en mi motivación.
- o En cierta medida, han tenido algún impacto en mi motivación.
- o No han tenido un impacto positivo en mi motivación.

Objetivo: Conocer si la organización toma decisiones sobre la motivación de los colaboradores a partir de una evaluación de desempeño que permita optimizar la continuidad de un modelo de evaluación del desempeño 360°.

8. ¿Qué tan informado se siente usted acerca del proceso de evaluación del desempeño realizado en el Centro Médico Escalón?

- o Muy informado: Conozco detalladamente el proceso de evaluación del desempeño.
- o Informado: Estoy al tanto de los aspectos principales del proceso.
- o Poco informado: Tengo alguna información, pero no todos los detalles.
- o Nada informado: No tengo información sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Objetivo: Evaluar el nivel de información que tienen los empleados sobre el subproceso de evaluación de desempeño, de manera que se verifique la existencia y ejecución del mismo.

9. ¿Qué tan importante considera usted que es realizar una evaluación del desempeño a todos los empleados del Centro Médico Escalón?

- o Muy importante: Garantiza calidad del servicio y desarrollo profesional.
- o Importante: Mejora el rendimiento y detecta áreas de mejora.
- o Poco importante: Tiene valor, pero no es esencial.
- o No importante: No influye en la calidad, motivación o desarrollo profesional.

Objetivo: Evaluar la percepción de la importancia de un sistema de evaluación del desempeño y su contribución a la organización, de manera que permita sustentar la necesidad del modelo 360°.

10. ¿En qué aspectos considera que un modelo de evaluación del desempeño podría impactar positivamente en su trabajo? (Seleccione todas las que correspondan)

- Desarrollo profesional
- Realimentación constructiva
- Identificación de fortalezas y áreas de mejora
- Evaluaciones transparentes
- Reconocimiento de logros
- Mejora en el ambiente laboral
- Aumento de la motivación
- Mejor alineación con los objetivos organizacionales
- Mayor claridad en las expectativas del puesto
- Mejora en la comunicación jefe-colaborador
- Otro (Especifique): _____

Objetivo: Explorar las áreas en las que los colaboradores consideran que un modelo de evaluación del desempeño podría tener un impacto positivo, con el propósito de diseñar un modelo de evaluación 360° que optimice el desarrollo individual, fortalezca el compromiso y favorezca el logro de los objetivos organizacionales.

Generalidades sobre el modelo de evaluación del desempeño 360°.

11. ¿Qué tan favorable considera usted incluir una visión integral del rendimiento de los empleados en un modelo de evaluación del desempeño?

- o Muy favorable: Esencial para evaluar de manera justa y completa.
- o Favorable: Es útil, aunque requiere más recursos.
- o Neutral: No estoy seguro de su impacto, pero no tengo objeciones.
- o Poco favorable: Podría ser útil, pero complicaría el proceso.
- o Nada favorable: No aporta beneficios y dificulta la evaluación.

Objetivo: Obtener una valoración sobre la importancia de un sistema de evaluación integral, con el fin de respaldar la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño 360°.

12. ¿Cuáles son las competencias esenciales que deben poseer todos los empleados del Centro Médico Escalón, independientemente del cargo que ocupen? (Seleccione todas las que correspondan)

- Ética
- Orientación al cliente
- Compromiso
- Autocontrol de emociones
- Calidad del trabajo
- Adaptabilidad
- Iniciativa
- Otro (Especifique): _____

Objetivo: Identificar las competencias cardinales que los colaboradores consideran esenciales para un desempeño óptimo en el Centro Médico, con el fin de establecer las competencias cardinales que evidencien la calidad del modelo de evaluación 360°.

13. ¿Cuáles son las competencias necesarias para un desempeño óptimo en su puesto de trabajo? (Seleccione todas las que correspondan)

- Integridad
- Liderazgo
- Iniciativa
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Resolución de problemas
- Comunicación efectiva
- Relaciones interpersonales
- Planificación y organización
- Autocontrol de emociones
- Gestión de recursos materiales
- Tolerancia a la presión
- Capacidad para aprender
- Pensamiento analítico
- Habilidad numérica
- Responsabilidad
- Colaboración
- Adaptabilidad
- Otro (Especifique): _____

Objetivo: Identificar las competencias específicas que los colaboradores consideran esenciales para un desempeño óptimo en su puesto de trabajo, con el fin de establecer las competencias específicas para cada nivel jerárquico que evidencien la calidad del modelo de evaluación 360°.

14. ¿Cuál es su preferencia en relación al formato del formulario de evaluación de desempeño?

- o **Formato digital:** Prefiero un formulario en formato digital que pueda completar en línea, ya que facilita el acceso y el envío.

- o Formato impreso: Prefiero un formulario en papel que pueda completar a mano, ya que me resulta más cómodo y familiar.
- o Otro (Especifique): _____

Objetivo: Determinar el formato de evaluación del desempeño preferido por los colaboradores para facilitar la aceptación del modelo 360°.

15. ¿Qué tan importante considera el entrenamiento para los evaluados y evaluadores en el uso adecuado del formulario de evaluación del desempeño?

- o Muy importante: Es esencial para garantizar un uso efectivo y evaluaciones justas.
- o Importante: Es útil para asegurar consistencia y familiaridad con el formulario.
- o Poco importante: Tiene algún valor, pero no es crucial.
- o No importante: El formulario es intuitivo y no requiere capacitación.

Objetivo: Evaluar la percepción sobre la importancia de capacitar a los empleados y a los evaluadores en el uso de la herramienta de evaluación que permita asegurar la efectividad del subproceso y facilitar la aceptación del modelo 360°.

16. ¿Cómo prefiere recibir la realimentación sobre los resultados de su evaluación del desempeño?

- o Reunión presencial: Permite comunicación directa y respuestas inmediatas.
- o Informe escrito: Facilita revisar y referir comentarios en cualquier momento.
- o Videoconferencia: Combina interacción directa con comodidad remota.
- o Correo electrónico: Es conveniente y ofrece un registro escrito.

Objetivo: Identificar las preferencias de los colaboradores sobre el formato y los canales en los que desean recibir realimentación sobre los resultados de su evaluación, con el fin de diseñar un proceso de realimentación más efectivo y alineado con sus necesidades y expectativas.

17. ¿Qué actividades considera más efectivas para su desarrollo profesional continuo?

- o Educación formal: Obtener títulos y certificaciones.
- o Capacitación en el trabajo: Formación específica para mejorar el desempeño.
- o Mentoría: Recibir orientación de personas con experiencia.
- o Coaching: Apoyo estructurado para alcanzar objetivos.
- o Cursos y talleres: Aprender y perfeccionar habilidades.
- o Autoaprendizaje: Leer y mantenerse informado.
- o Experiencia práctica: Participar en roles y proyectos desafiantes.
- o Otro (Especifique): _____

Objetivo: Identificar las preferencias de desarrollo profesional de los colaboradores para proponer un enfoque de capacitación y desarrollo efectivo, asegurando que se alineen con las necesidades y aspiraciones del personal.

18. ¿Qué tipo de incentivos le motivaría a mejorar su desempeño? (Seleccione todas las que correspondan)

- o Aumento salarial: Incremento en el salario como reconocimiento.
- o Bonificaciones económicas: Recompensas financieras por rendimiento.
- o Reconocimiento público: Apreciación en reuniones o comunicados.
- o Desarrollo profesional: Acceso a cursos y formación continua.
- o Flexibilidad laboral: Horarios flexibles o trabajo remoto.
- o Promociones: Posibilidades de ascenso o nuevas responsabilidades.
- o Beneficios adicionales: Días libres, programas de bienestar, descuentos.
- o Mejora de recursos: Herramientas para un trabajo más eficiente.
- o Otro (Especifique): _____

Objetivo: Identificar los tipos de incentivos que motivan a los colaboradores a mejorar su desempeño, de modo que contribuya a proponer ajustes que fortalezcan la motivación, el compromiso y el reconocimiento dentro de la organización.

19. ¿Cómo describiría la calidad de sus relaciones interpersonales con sus compañeros de área?

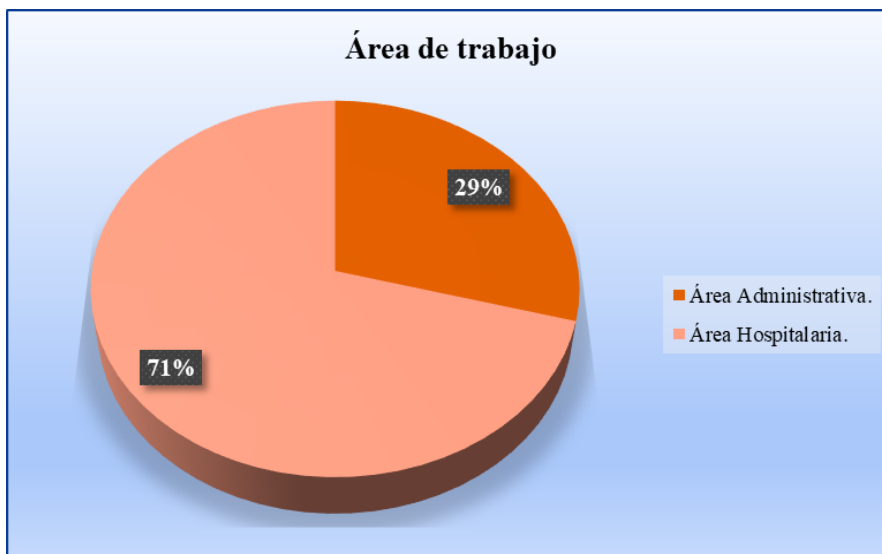
- o Excelente: Relaciones extremadamente positivas, con colaboración eficaz, apoyo mutuo y comunicación abierta.
- o Buena: Buenas relaciones, con armonía y espíritu de camaradería.
- o Adecuada: Relaciones aceptables, con comunicación respetuosa y profesional.
- o Necesita mejora: Relaciones que requieren mejora, con problemas de comunicación y colaboración.

Objetivo: Evaluar el clima laboral y las relaciones interpersonales de los colaboradores con el propósito de identificar el área de trabajo apto para realizar una prueba piloto del modelo de evaluación del desempeño 360°.

Anexo 2.3 Situación Actual Del Personal Encuestado

Área de trabajo

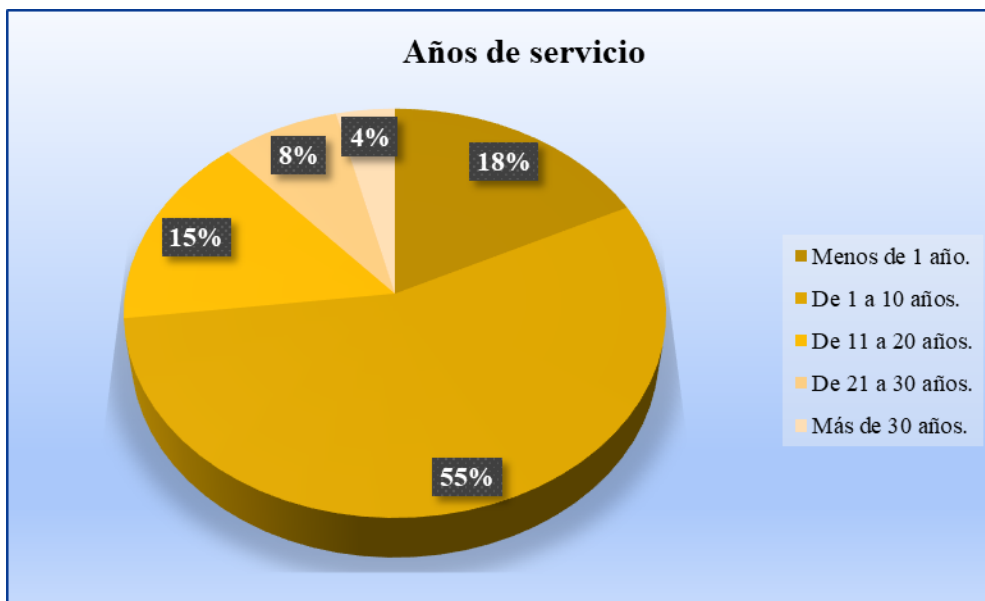
Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Área Administrativa.	38	29%
Área Hospitalaria.	92	71%
Total general	130	100%



Interpretación: Según los resultados, un porcentaje significativo de los colaboradores pertenece al área hospitalaria, mientras que una menor proporción se encuentra en el área administrativa. Los datos obtenidos reflejan de manera precisa las percepciones, experiencias, preferencias y necesidades actuales de los empleados del Centro Médico Escalón, considerando el sector en el que se desarrolla la organización.

Años de servicio en el Centro Médico Escalón

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menos de 1 año.	23	18%
De 1 a 10 años.	72	55%
De 11 a 20 años.	20	15%
De 21 a 30 años.	10	8%
Más de 30 años.	5	4%
Total general	130	100%



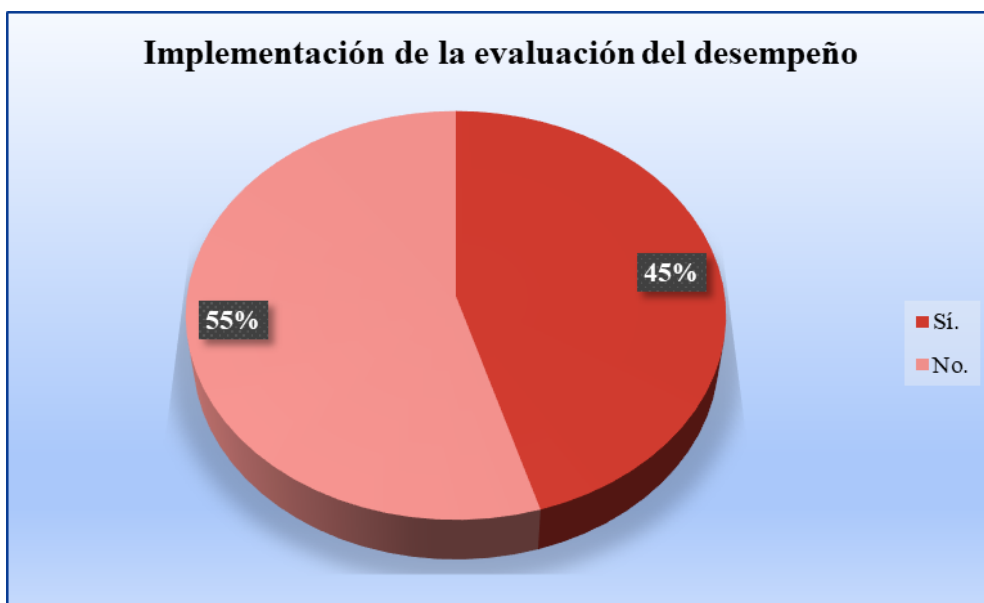
Interpretación: De acuerdo a los resultados, el Centro Médico Escalón cuenta con colaboradores con una larga antigüedad, siendo personas que han trabajado entre uno y diez años. Reflejando una mayor experiencia, conocimiento y perspectiva en cuanto a los procesos, necesidades y cultura de la organización.

Anexo 2.4 Situación Actual De La Evaluación Del Desempeño En El Centro Médico Escalón

Pregunta 1:

Durante su tiempo laborando en el Centro Médico Escalón, ¿Su jefe inmediato le ha realizado una evaluación del desempeño? Si su respuesta es "No", se dirigirá a la pregunta 8.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí.	59	45%
No.	71	55%
Total general	130	100%



Interpretación: Los colaboradores indicaron que sus jefes inmediatos no les han realizado una evaluación del desempeño durante su tiempo en el Centro Médico. Sin embargo, existe una similitud entre aquellos que sí han sido evaluados en cuanto a desempeño.

Pregunta 2:

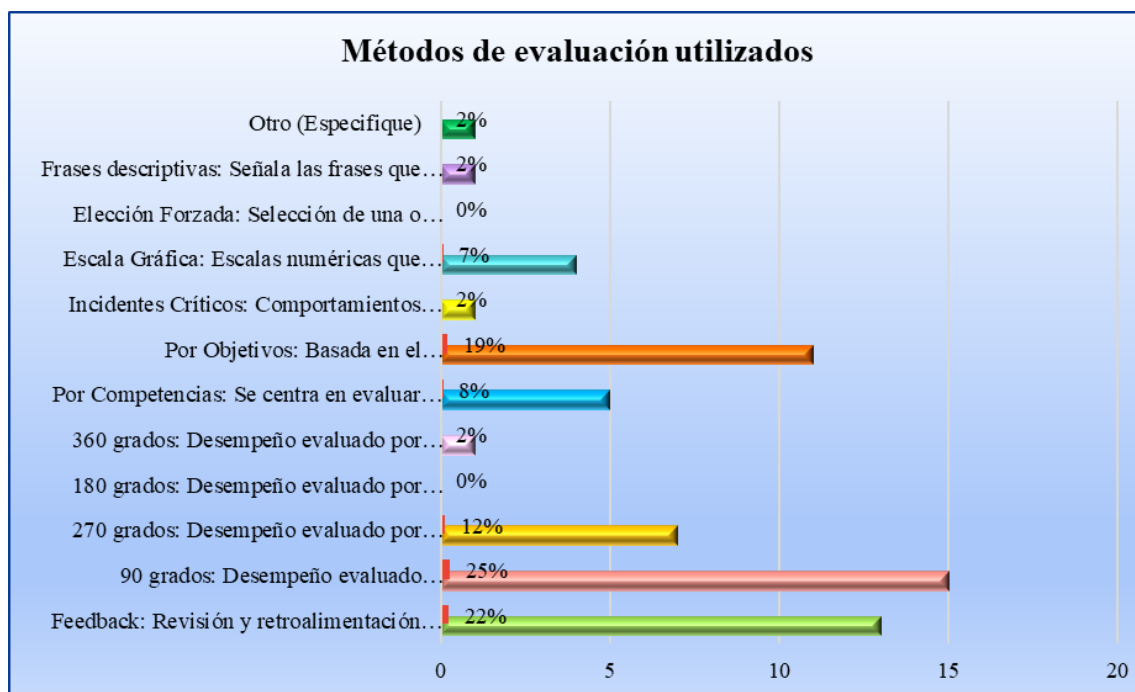
Si respondió Sí, ¿Qué método de evaluación del desempeño se le realizó?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Feedback: Revisión y realimentación constante en lugar de evaluaciones anuales.	13	22%
90 grados: Desempeño evaluado únicamente por jefe directo.	15	25%
270 grados: Desempeño evaluado por jefe directo, compañeros y una autoevaluación.	7	12%
180 grados: Desempeño evaluado por jefe directo, compañeros y luego por clientes.	0	0%
360 grados: Desempeño evaluado por jefe directo, compañeros, subordinados y clientes.	1	2%
Por Competencias: Se centra en evaluar las competencias clave requeridas para el trabajo.	5	8%
Por Objetivos: Basada en el cumplimiento de metas y objetivos previamente acordados.	11	19%

Incidentes Críticos: Comportamientos específicos que representan buen o mal desempeño.	1	2%
Escala Gráfica: Escalas numéricas que dimensiona el desempeño desde débil a óptimo.	4	7%
Elección Forzada: Selección de una o dos frases que mejor expliquen el desempeño.	0	0%
Frases descriptivas: Señala las frases que caracterizan o no caracterizan el desempeño.	1	2%
Otro (Especifique)	1	2%
Total general	59	100%

N =59

Descripción de Opción "Otro"
Escrita



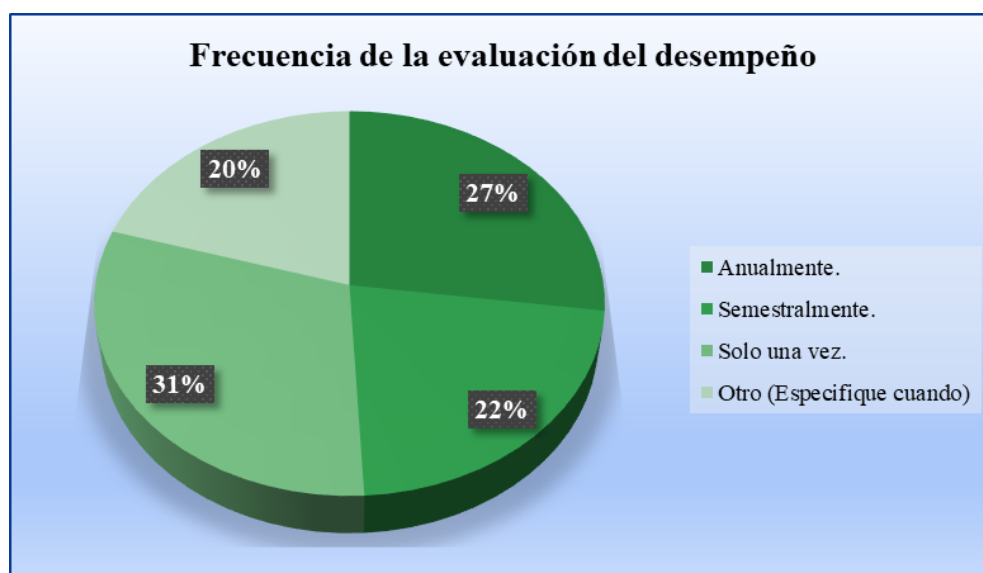
Interpretación: Según los resultados, la organización carece de un método de evaluación integral y estandarizado ya que la mayoría de los colaboradores son evaluados únicamente por su jefe inmediato o reciben realimentación constante sin una herramienta estructurada que evalúe su desempeño. Adicionalmente, se evalúa en forma escrita.

Pregunta 3:

¿Con qué frecuencia le han realizado la evaluación del desempeño?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Anualmente.	16	27%
Semestralmente.	13	22%
Solo una vez.	18	31%
Otro (Especifique cuando)	12	20%
Total general	59	100%

N= 59



Descripción de Opción "Otro"
Para ingreso realizo al mes
Cada que se requiere un recordatorio de las funciones para aclarar que se realizan en un momento requerido
Semanalmente
Continuamente
Semanal
No recuerdo
Quincenalmente
2 veces al mes
Trimestral
Cada mes

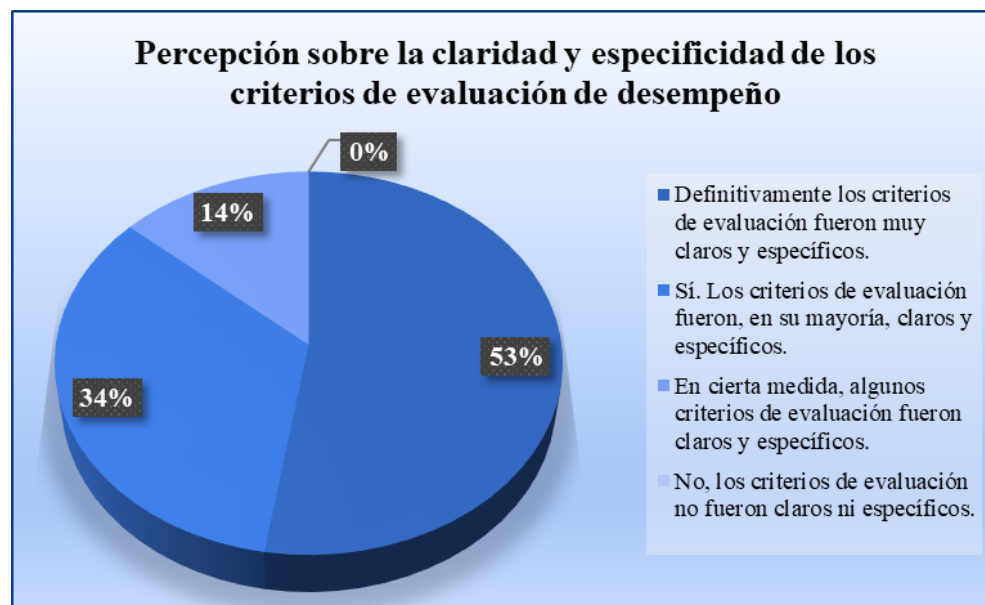
Interpretación: Las evaluaciones de desempeño en el Centro Médico se realizan de manera inconsistente, considerando que muchos colaboradores tienen años de antigüedad y que solo ha sido evaluada una vez. Mientras que a otros se les ha evaluado únicamente por motivos de ingreso o para recordar funciones en momentos específicos.

Pregunta 4:

¿Considera que los criterios de evaluación de desempeño fueron claros y específicos?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Definitivamente los criterios de evaluación fueron muy claros y específicos.	31	53%
Sí. Los criterios de evaluación fueron, en su mayoría, claros y específicos.	20	34%
En cierta medida, algunos criterios de evaluación fueron claros y específicos.	8	14%
No, los criterios de evaluación no fueron claros ni específicos.	0	0%
Total general	59	100%

N= 59



Interpretación: Los colaboradores coinciden en que los criterios de evaluación fueron claros y específicos lo cual facilita la transición a un nuevo modelo de evaluación de

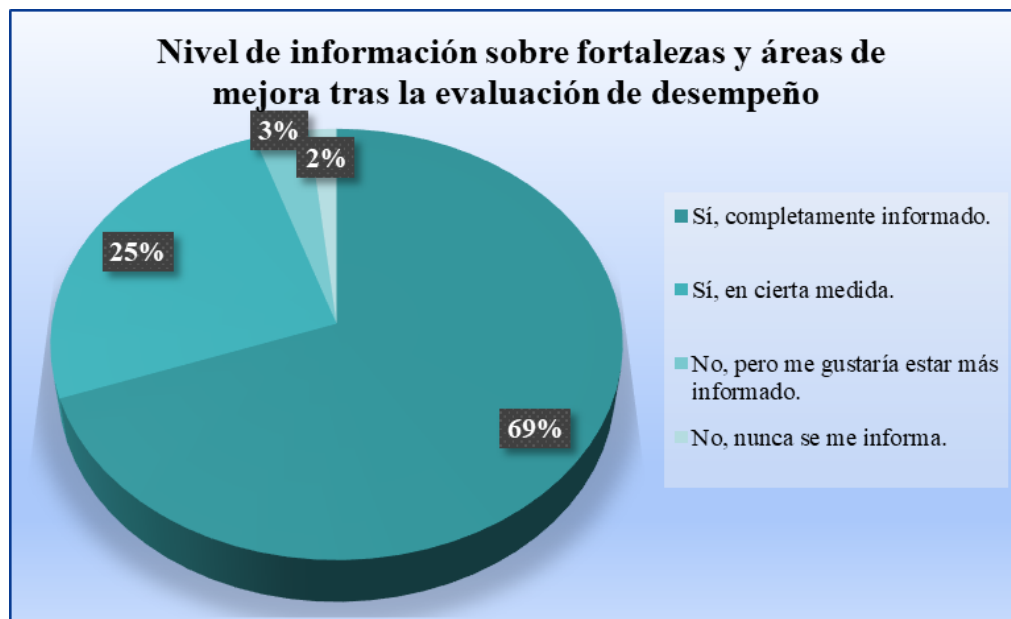
desempeño, como el enfoque de 360 grados, al fomentar la confianza y reducir la resistencia al cambio, permitiendo una implementación más fluida y efectiva.

Pregunta 5:

¿Se siente usted informado sobre sus principales fortalezas y áreas de mejora tras la evaluación de desempeño?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí, completamente informado.	41	69%
Sí, en cierta medida.	15	25%
No, pero me gustaría estar más informado.	2	3%
No, nunca se me informa.	1	2%
Total general	59	100%

N=59



Interpretación: Los encuestados respondieron que están completamente informados acerca de sus fortalezas y áreas de mejoras después de haber realizado la evaluación de desempeño, sin embargo, se debe considerar que en su mayoría el método de evaluación utilizado es de 90 grados y que no todos los empleados han sido evaluados.

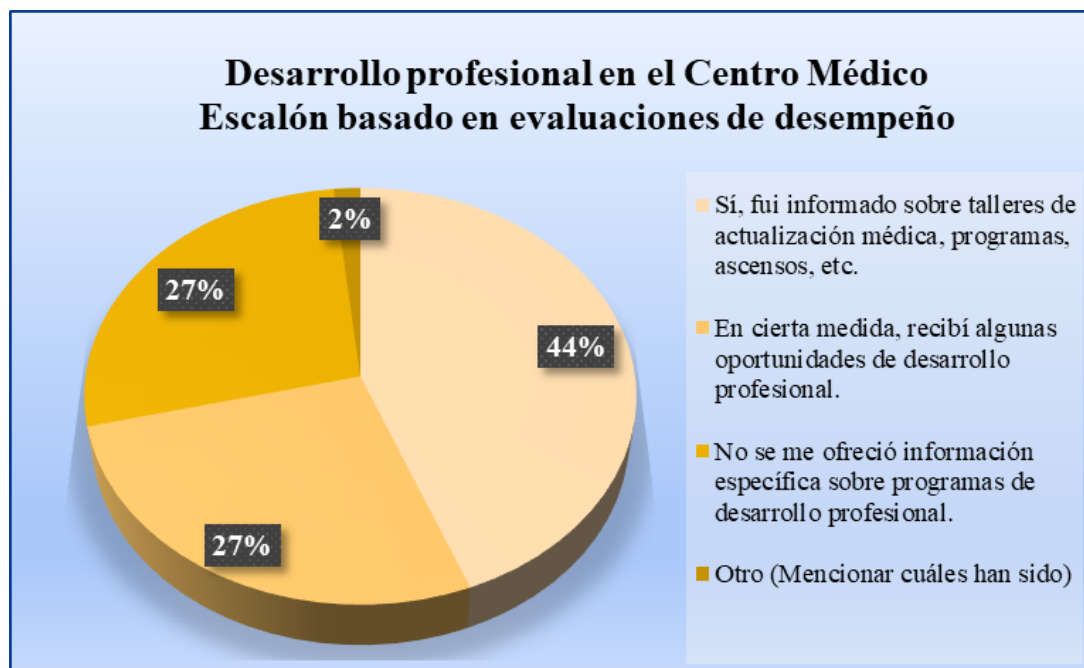
Pregunta 6:

¿El Centro Médico Escalón le ha proporcionado oportunidades de desarrollo profesional a partir de su evaluación de desempeño?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí, fui informado sobre talleres de actualización médica, programas, ascensos, etc.	26	44%
En cierta medida, recibí algunas oportunidades de desarrollo profesional.	16	27%
No se me ofreció información específica sobre programas de desarrollo profesional.	16	27%
Otro (Mencionar cuáles han sido)	1	2%
Total general	59	100%

N= 59

Descripción de Opción "Otro"
Nos realizan capacitaciones para mantener en constante desarrollo



Interpretación: El Centro Médico Escalón ha informado a gran parte de los encuestados que han realizado evaluaciones de desempeño sobre talleres, programas, ascensos y, en general, sobre oportunidades de desarrollo profesional. No obstante, aún existe una parte

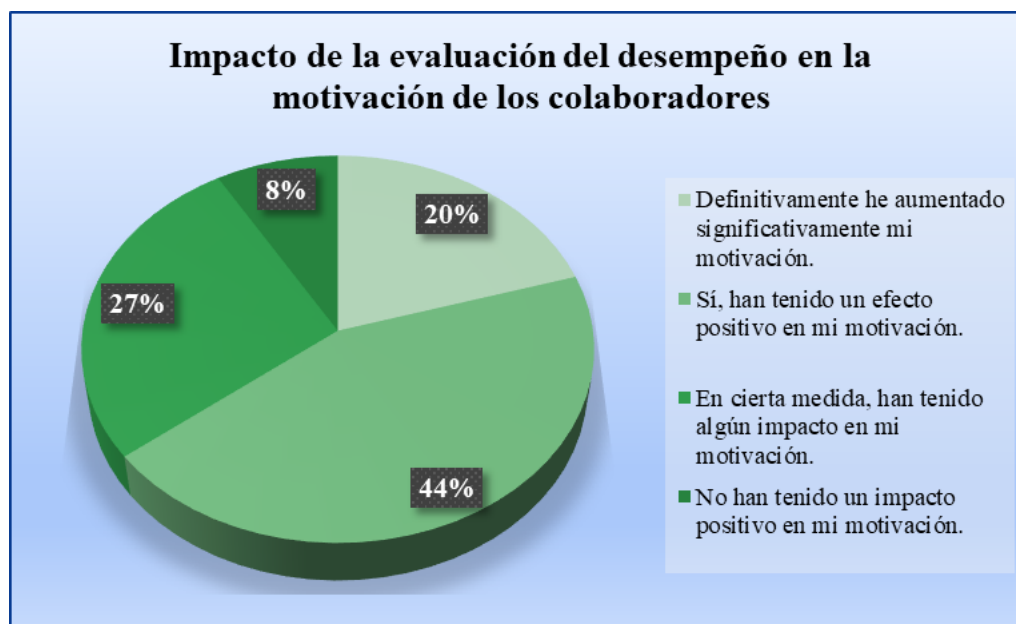
considerable a la que no se le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo. Además, prevalece un enfoque en capacitaciones, permitiendo la optimización en otras áreas.

Pregunta 7:

¿Las evaluaciones de desempeño han tenido un impacto positivo en su motivación?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Definitivamente he aumentado significativamente mi motivación.	12	20%
Sí, han tenido un efecto positivo en mi motivación.	26	44%
En cierta medida, han tenido algún impacto en mi motivación.	16	27%
No han tenido un impacto positivo en mi motivación.	5	8%
Total general	59	100%

N=59

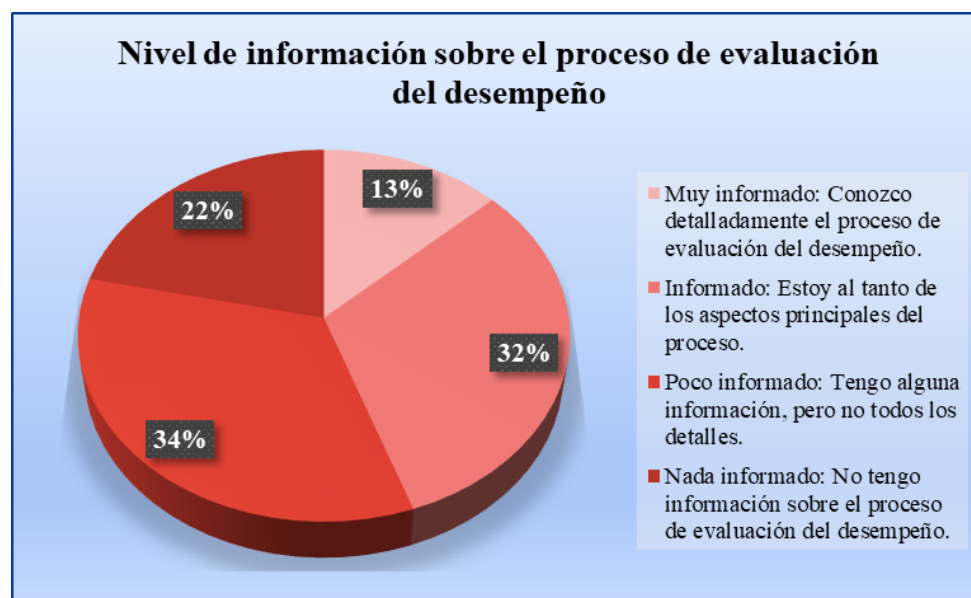


Interpretación: Son pocos los participantes que valoran que las evaluaciones de desempeño no han tenido un impacto positivo en su motivación, lo que reafirma la importancia de tomar decisiones que den continuidad al proceso de evaluación y que influyan positivamente en los colaboradores.

Pregunta 8:

¿Qué tan informado se siente usted acerca del proceso de evaluación del desempeño realizado en el Centro Médico Escalón?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy informado: Conozco detalladamente el proceso de evaluación del desempeño.	17	13%
Informado: Estoy al tanto de los aspectos principales del proceso.	41	32%
Poco informado: Tengo alguna información, pero no todos los detalles.	44	34%
Nada informado: No tengo información sobre el proceso de evaluación del desempeño.	28	22%
Total general	130	100%

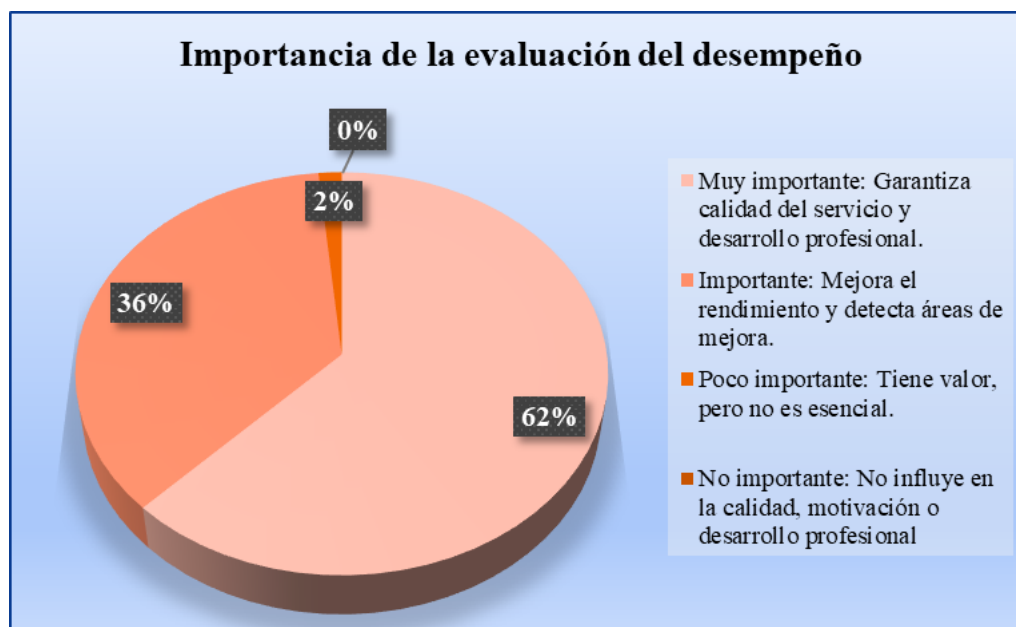


Interpretación: Los empleados del Centro Médico están poco informados sobre el proceso de evaluación del desempeño realizado por la organización o incluso no tienen ninguna información, lo cual genera falta de alineación, ambiente laboral negativo, desconfianza y desmotivación, entre otras consecuencias que afectan el desempeño de los empleados.

Pregunta 9:

¿Qué tan importante considera usted que es realizar una evaluación del desempeño a todos los empleados del Centro Médico Escalón?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy importante: Garantiza calidad del servicio y desarrollo profesional.	81	62%
Importante: Mejora el rendimiento y detecta áreas de mejora.	47	36%
Poco importante: Tiene valor, pero no es esencial.	2	2%
No importante: No influye en la calidad, motivación o desarrollo profesional	0	0%
Total general	130	100%



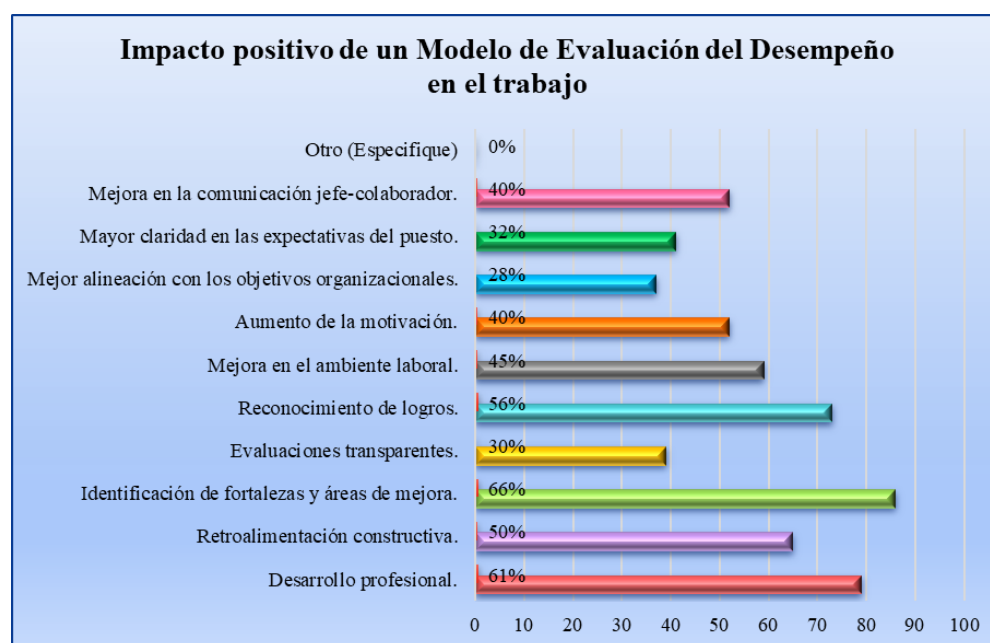
Interpretación: A medida que los colaboradores perciben que la evaluación del desempeño es importante, ya que garantiza la calidad del servicio y desarrollo profesional. Además, mejora el rendimiento y detecta áreas de mejora, lo que hace factible la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados.

Pregunta 10:

¿En qué aspectos considera que un modelo de evaluación del desempeño podría impactar positivamente en su trabajo? (Seleccione todas las que correspondan)

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Desarrollo profesional.	79	61%
Realimentación constructiva.	65	50%
Identificación de fortalezas y áreas de mejora.	86	66%
Evaluaciones transparentes.	39	30%
Reconocimiento de logros.	73	56%
Mejora en el ambiente laboral.	59	45%
Aumento de la motivación.	52	40%
Mejor alineación con los objetivos organizacionales.	37	28%
Mayor claridad en las expectativas del puesto.	41	32%
Mejora en la comunicación jefe-colaborador.	52	40%
Otro (Especifique)	0	0%
Total general	583	

N= 130



Interpretación: Los encuestados concluyen que un Modelo de Evaluación del Desempeño tiene un impacto positivo en la identificación de fortalezas y áreas de mejora, seguido por el desarrollo profesional y el reconocimiento de logros. Esto sugiere altas expectativas en

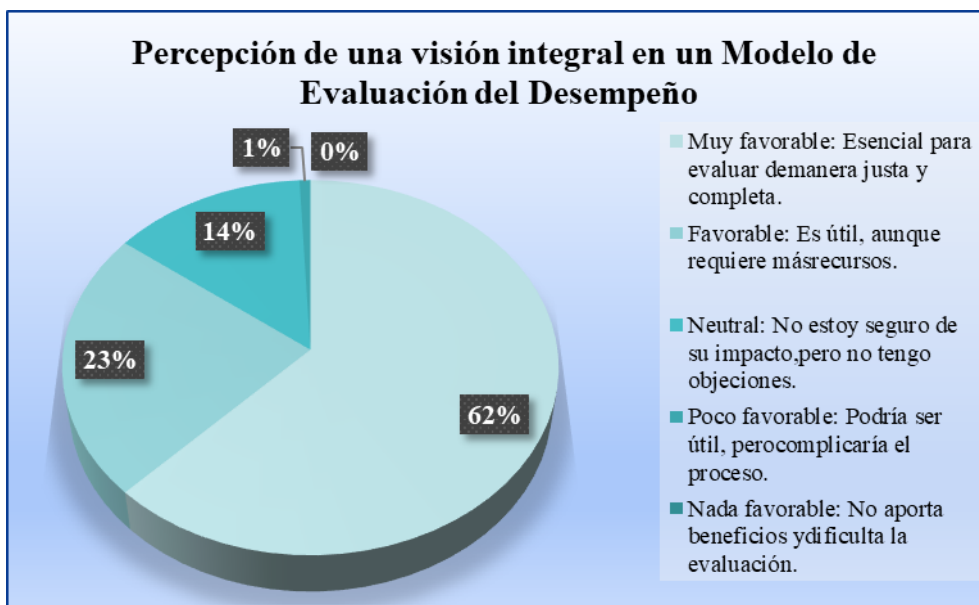
cuanto a las áreas mencionadas y la oportunidad de optimizar el modelo en aspectos como la alineación de objetivos y la transparencia en las evaluaciones.

Anexo 2.5 Situación Actual Del Modelo De Evaluación Del Desempeño 360 Grados

Pregunta 11:

¿Qué tan favorable considera usted incluir una visión integral del rendimiento de los empleados en un modelo de evaluación del desempeño?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy favorable: Esencial para evaluar de manera justa y completa.	81	62%
Favorable: Es útil, aunque requiere más recursos.	30	23%
Neutral: No estoy seguro de su impacto, pero no tengo objeciones.	18	14%
Poco favorable: Podría ser útil, pero complicaría el proceso.	1	1%
Nada favorable: No aporta beneficios y dificulta la evaluación.	0	0%
Total general	130	100%



Interpretación: Una proporción significativa de los colaboradores del Centro Médico estiman que una visión integral del rendimiento de los empleados en un modelo de evaluación del desempeño es muy favorable, ya que se evalúa de manera justa y completa, lo cual respalda el enfoque propuesto por el método de evaluación de 360 grados.

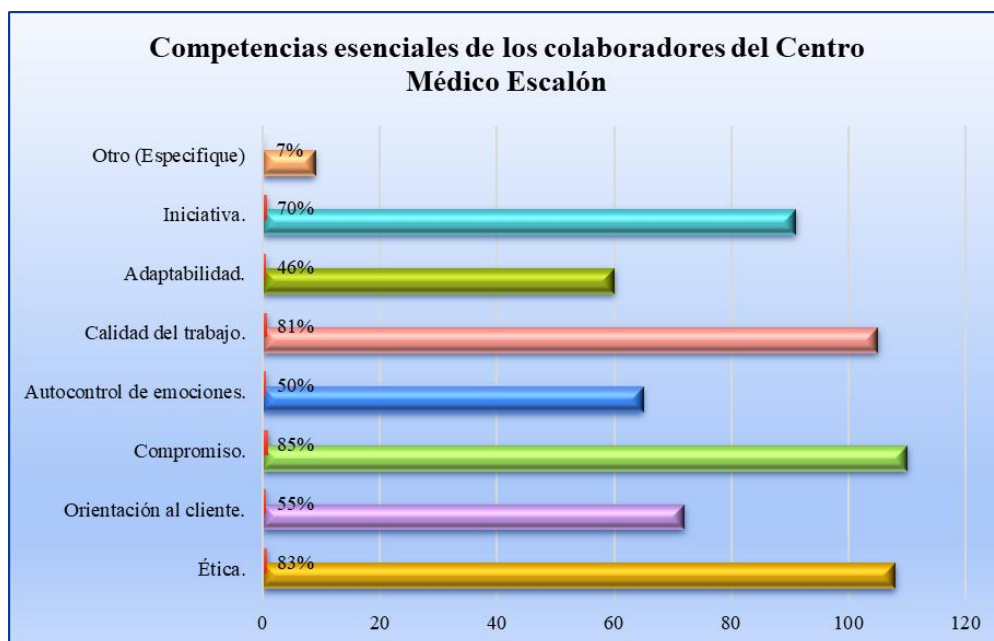
Pregunta 12:

¿Cuáles son las competencias esenciales que deben poseer todos los empleados del Centro Médico Escalón, independientemente del cargo que ocupen? (Seleccione todas las que correspondan)

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Ética.	108	83%
Orientación al cliente.	72	55%
Compromiso.	110	85%
Autocontrol de emociones.	65	50%
Calidad del trabajo.	105	81%
Adaptabilidad.	60	46%
Iniciativa.	91	70%
Otro (Especifique)	9	7%
Total general	620	

N= 130

Descripción de Opción "Otro"
Estudios profesionales competitivos
Comunicación
Compañerismo
Igualdad, equidad, compromiso
Empatía
Responsabilidad, valores
Saber que su salario depende de su trabajo a desempeñar, pero hay muchos que solo están ahí y no tienen esa visión que paciente qué llega es un ingreso para nuestro salario mensual
Mas que todo en el área de atención al cliente considero que tenemos que mejorar
Conocimiento



Interpretación: Un considerable número de encuestados considera que el compromiso, la ética y la calidad del trabajo son competencias esenciales para todos los colaboradores, mientras que el resto de competencias propuestas tienen un nivel óptimo de aceptación. Además, se valoran otras competencias como empatía, comunicación y responsabilidad, que contribuyen significativamente a la calidad del modelo propuesto.

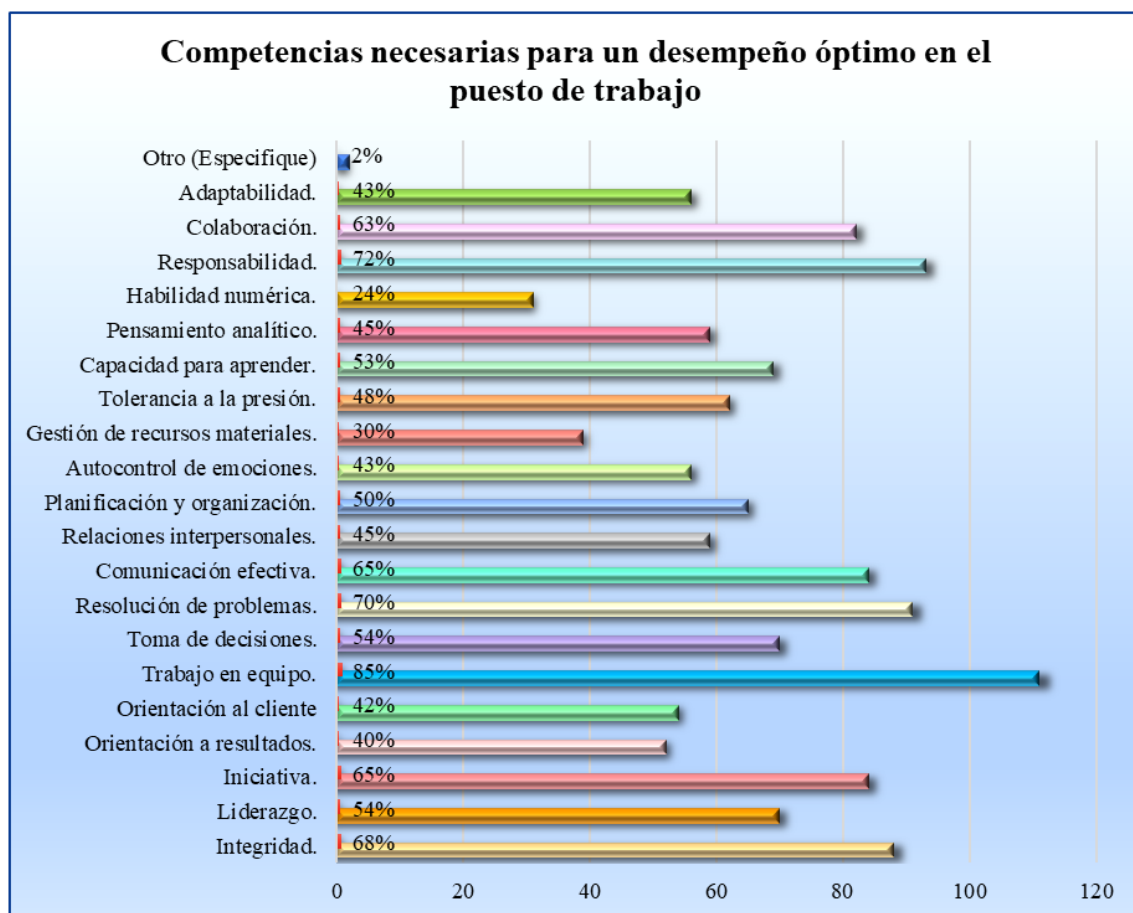
Pregunta 13:

¿Cuáles son las competencias necesarias para un desempeño óptimo en su puesto de trabajo? (Seleccione todas las que correspondan)

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Integridad.	88	68%
Liderazgo.	70	54%
Iniciativa.	84	65%
Orientación a resultados.	52	40%
Orientación al cliente	54	42%
Trabajo en equipo.	111	85%
Toma de decisiones.	70	54%
Resolución de problemas.	91	70%
Comunicación efectiva.	84	65%
Relaciones interpersonales.	59	45%
Planificación y organización.	65	50%
Autocontrol de emociones.	56	43%
Gestión de recursos materiales.	39	30%
Tolerancia a la presión.	62	48%
Capacidad para aprender.	69	53%
Pensamiento analítico.	59	45%
Habilidad numérica.	31	24%
Responsabilidad.	93	72%
Colaboración.	82	63%
Adaptabilidad.	56	43%
Otro (Especifique)	2	2%
Total general	1377	

N = 130

Descripción de Opción "Otro"
Relaciones Interpersonales
Se necesita más apoyo de parte de mantenimiento para estar mejor en el área de trabajo hace ya mucho tiempo tengo entendido que hasta llegó el presidente al área y supo la incomodidad de trabajo en el área de cómo están las computadoras, pero hasta ahorita no han hecho nada para solucionar el problema solamente solicitamos apoyo de las personas que les corresponda ayudarnos gracias



Interpretación: Los resultados plantean que la mayoría de competencias específicas para cada puesto de trabajo tienen un nivel óptimo de aceptación, lo que hace viable el establecimiento de las competencias necesarias para el modelo, siendo el trabajo en equipo, responsabilidad y resolución de problemas las competencias más comunes en los colaboradores de las diferentes unidades orgánicas y niveles jerárquicos.

Pregunta 14:

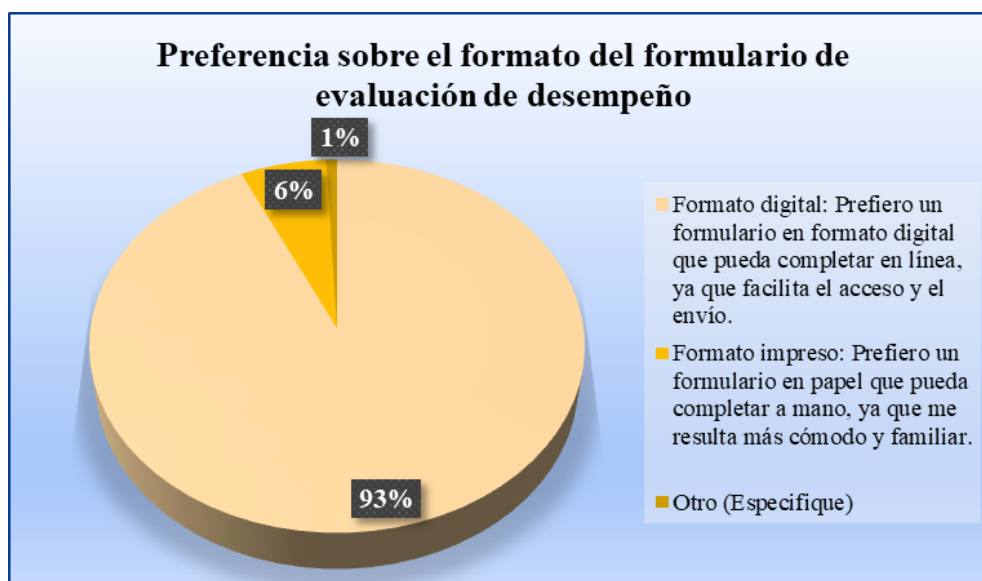
¿Cuál es su preferencia en relación al formato del formulario de evaluación de desempeño?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Formato digital: Prefiero un formulario en formato digital que pueda completarse en línea, ya que facilita el acceso y el envío.	121	93%

Formato impreso: Prefiero un formulario en papel que pueda completar a mano, ya que me resulta más cómodo y familiar.	8	6%
Otro (Especifique)	1	1%
Total general	130	100%

Descripción de Opción "Otro"

Va a depender del puesto, si es área técnica debería ser algo teórico práctico



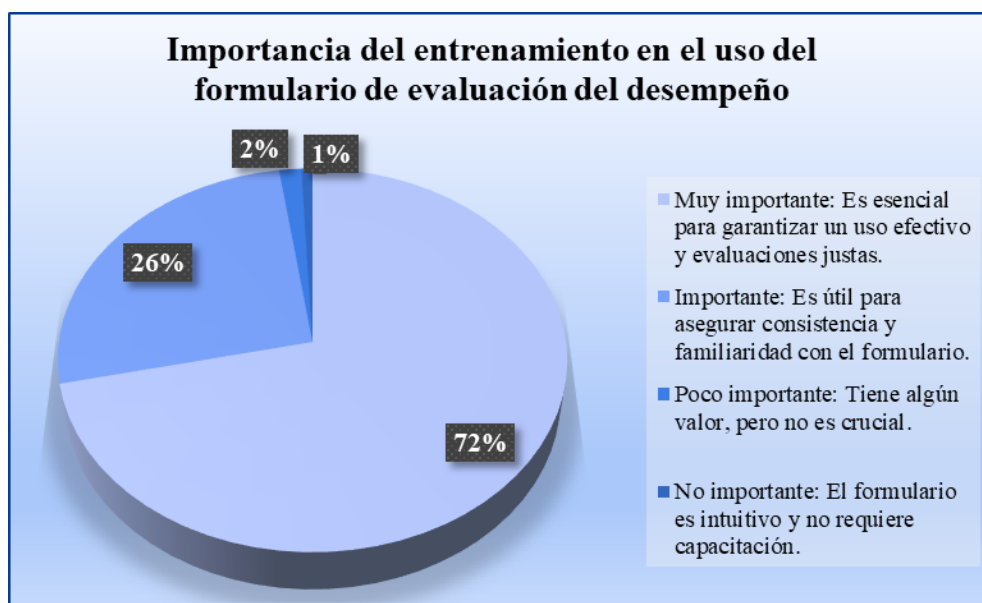
Interpretación: Los colaboradores prefieren un formato digital del formulario de evaluación del desempeño, que se pueda completar en línea, ya que facilita el acceso y el envío, lo cual favorece significativamente la aceptación y eficiencia del modelo propuesto.

Pregunta 15:

¿Qué tan importante considera el entrenamiento para los evaluados y evaluadores en el uso adecuado del formulario de evaluación del desempeño?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy importante: Es esencial para garantizar un uso efectivo y evaluaciones justas.	93	72%

Importante: Es útil para asegurar consistencia y familiaridad con el formulario.	34	26%
Poco importante: Tiene algún valor, pero no es crucial.	2	2%
No importante: El formulario es intuitivo y no requiere capacitación.	1	1%
Total general	130	100%



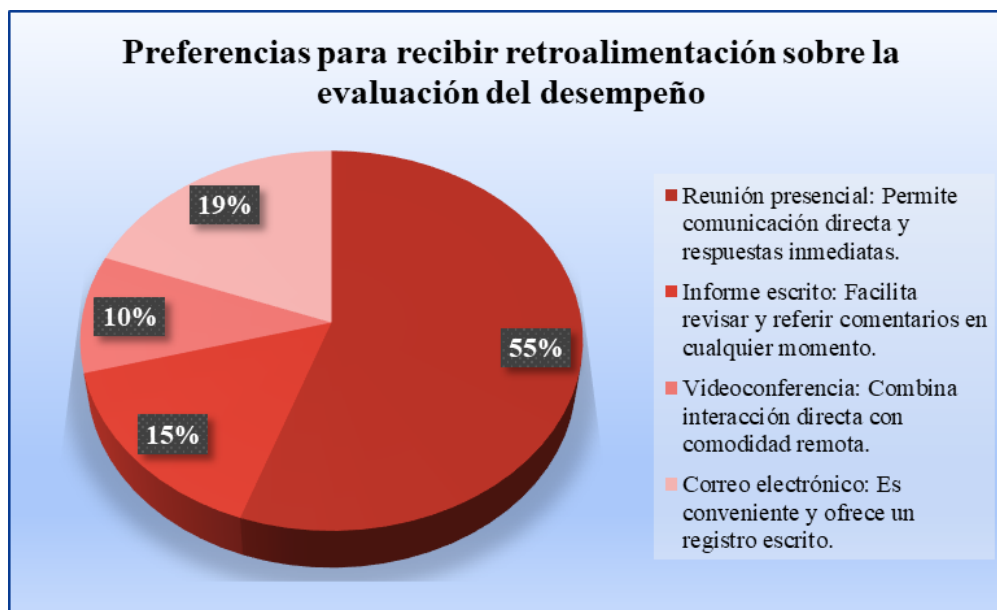
Interpretación: La mayor proporción de los participantes respondió que el entrenamiento para los evaluados y evaluadores en el uso del formulario de evaluación de desempeño es muy importante, dado que garantiza evaluaciones justas y efectivas, además de consistencia y familiaridad lo cual asegura una correcta comprensión y aplicación de la herramienta.

Pregunta 16:

¿Cómo prefiere recibir la realimentación sobre los resultados de su evaluación del desempeño?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Reunión presencial: Permite comunicación directa y respuestas inmediatas.	72	55%
Informe escrito: Facilita revisar y referir comentarios en cualquier momento.	20	15%

Videoconferencia: Combina interacción directa con comodidad remota.	13	10%
Correo electrónico: Es conveniente y ofrece un registro escrito.	25	19%
Total general	130	100%



Interpretación: Según los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados prefieren recibir retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de desempeño mediante reuniones presenciales, que permitan una comunicación directa y respuestas inmediatas. De este modo, los empleados enfatizan la importancia de la comunicación entre jefe y colaborador.

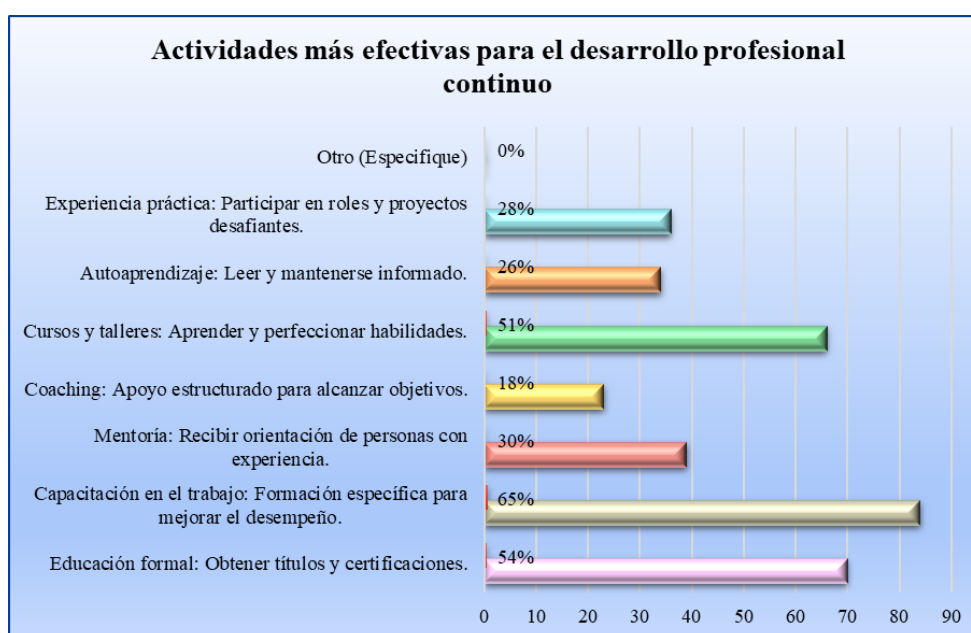
Pregunta 17:

¿Qué actividades considera más efectivas para su desarrollo profesional continuo?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Educación formal: Obtener títulos y certificaciones.	70	54%
Capacitación en el trabajo: Formación específica para mejorar el desempeño.	84	65%
Mentoría: Recibir orientación de personas con experiencia.	39	30%

Coaching: Apoyo estructurado para alcanzar objetivos.	23	18%
Cursos y talleres: Aprender y perfeccionar habilidades.	66	51%
Autoaprendizaje: Leer y mantenerse informado.	34	26%
Experiencia práctica: Participar en roles y proyectos desafiantes.	36	28%
Otro (Especifique)	0	0%
Total general	352	

N = 130



Interpretación: En función de los resultados obtenidos, un gran número de empleados respondieron que prefieren la capacitación en el trabajo, seguido por la educación formal, cursos y talleres, destacando la necesidad de oportunidades relacionadas a estudios técnicos o superiores y formación en áreas específicas para aprender y perfeccionar habilidades que maximicen el desempeño.

Pregunta 18:

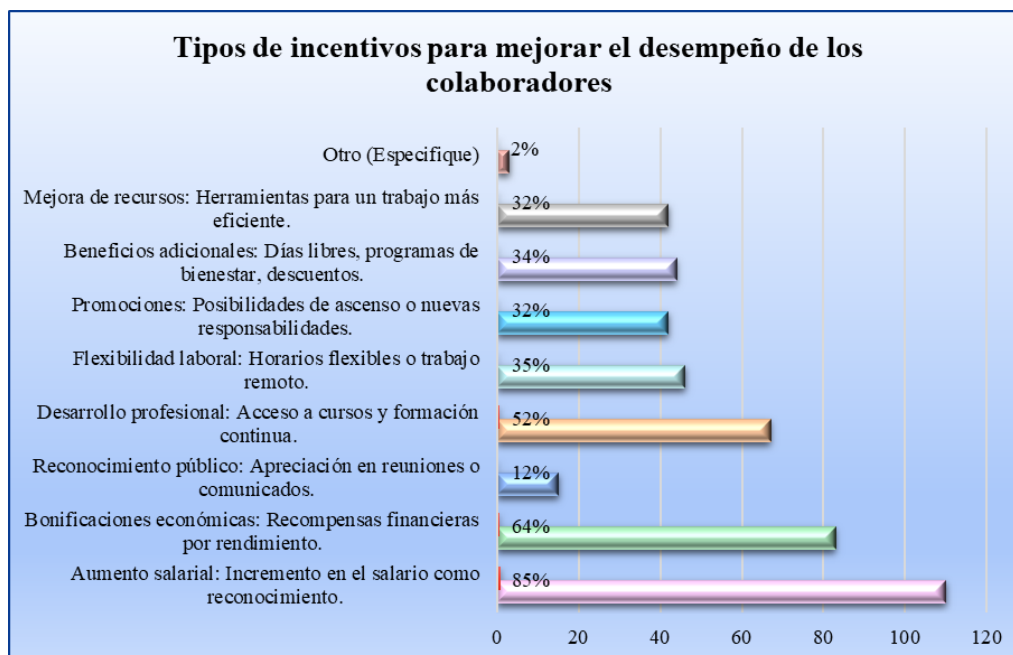
¿Qué tipo de incentivos le motivaría a mejorar su desempeño? (Seleccione todas las que correspondan)

Alternativa	Frecuencia
-------------	------------

	Absoluta	Relativa
Aumento salarial: Incremento en el salario como reconocimiento.	110	85%
Bonificaciones económicas: Recompensas financieras por rendimiento.	83	64%
Reconocimiento público: Apreciación en reuniones o comunicados.	15	12%
Desarrollo profesional: Acceso a cursos y formación continua.	67	52%
Flexibilidad laboral: Horarios flexibles o trabajo remoto.	46	35%
Promociones: Posibilidades de ascenso o nuevas responsabilidades.	42	32%
Beneficios adicionales: Días libres, programas de bienestar, descuentos.	44	34%
Mejora de recursos: Herramientas para un trabajo más eficiente.	42	32%
Otro (Especifique)	3	2%
Total Respuestas	452	

N = 130

Descripción de Opción "Otro"
Beneficios y apoyo para continuar estudios superiores o especialización
Contar con las herramientas y espacio idóneo para desempeñar mis funciones. Un lugar donde me pueda sentir cómoda y pueda resguardar mis papeles de trabajo, sin tener que desplazarme a otra área para poder revisarlos.
Debería de existir un incentivo por año cumplido en el salario o cada dos años sería perfecto

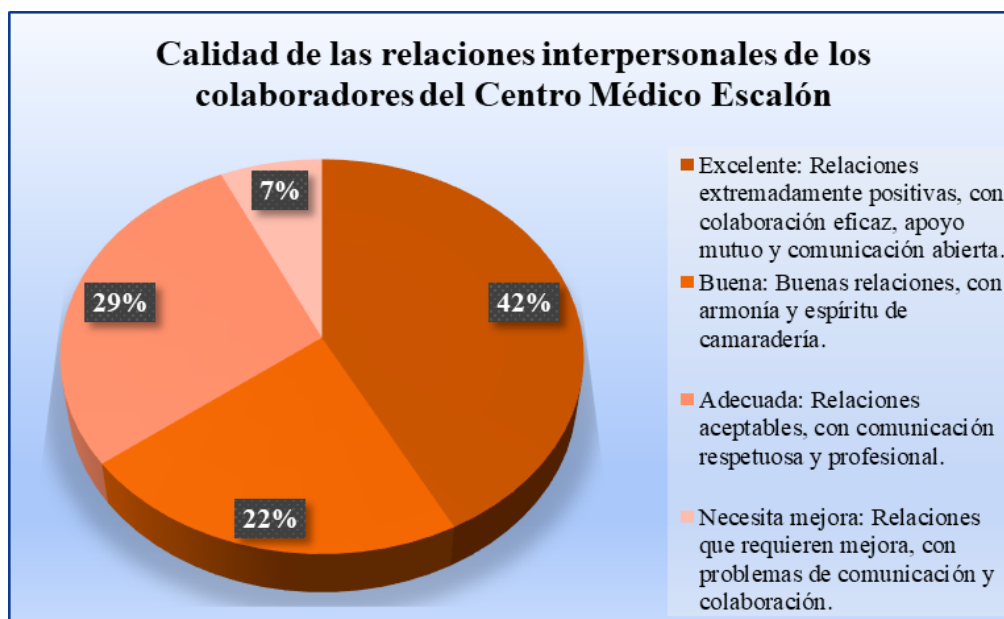


Interpretación: Un amplio número de empleados estiman que los aumentos salariales son el principal incentivo que les motivaría a mejorar el desempeño en el trabajo, además de las bonificaciones y desarrollo profesional, siendo los incentivos económicos los que cuentan con una tendencia sólida, mientras que otros sugieren el fortalecimiento de recursos y adecuación de espacios de trabajo, así como acceso y apoyo a la educación.

Pregunta 19:

¿Cómo describiría la calidad de sus relaciones interpersonales con sus compañeros de área?

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelente: Relaciones extremadamente positivas, con colaboración eficaz, apoyo mutuo y comunicación abierta.	55	42%
Buena: Buenas relaciones, con armonía y espíritu de camaradería.	29	22%
Adecuada: Relaciones aceptables, con comunicación respetuosa y profesional.	37	28%
Necesita mejora: Relaciones que requieren mejora, con problemas de comunicación y colaboración.	9	7%
Total general	130	100%



Interpretación: Conforme a los resultados obtenidos, gran parte de los colaboradores mantienen excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de área lo que evidencia la factibilidad para realizar una prueba piloto del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, principalmente en unidades del área hospitalaria, puesto que representa la mayor cantidad de encuestados.

Anexos Capítulo III

Anexo 3.1 Diccionario de Competencias

Estrategia Organizacional

Misión

Satisfacer sus necesidades integrales de salud con altos estándares de calidad.

Visión

Ser el Centro Médico líder en servicios de salud en El Salvador.

Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Calidez
- Integridad
- Calidad

Grados De Competencias

Grado	Criterio	Definición
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia.
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia.
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.

Competencias Cardinales Del Hospital De La Mujer S.A. De C.V

Tipo De Competencias	
Competencias Cardinales O Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Ética profesional ● Calidad del trabajo ● Orientación al cliente externo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptabilidad ● Comunicación efectiva ● Inteligencia emocional ● Sentido de pertenencia

Definiciones Y Grados De Las Competencias Cardinales.

Compromiso

Hacer propios los objetivos de la organización. Respaldar e implementar decisiones con un compromiso total hacia el cumplimiento de metas compartidas. Identificar y superar

los obstáculos que dificultan el alcance de los objetivos organizacionales. Supervisar la ejecución de las acciones acordadas. Cumplir con sus responsabilidades profesionales.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	El individuo muestra un compromiso excepcional con los objetivos de la organización, adoptando completamente la visión y los valores del Hospital. Su capacidad para gestionar y supervisar la ejecución de las acciones acordadas es sobresaliente, asegurando el cumplimiento puntual de las metas.	<p>Alineación con la visión y los valores del Hospital.</p> <p>Gestión proactiva y supervisión eficaz de las acciones.</p> <p>Cumplimiento puntual de las metas y superación de expectativas.</p> <p>Superación de obstáculos y desafíos.</p> <p>Desarrollo profesional continuo.</p>
B	El individuo se compromete con los objetivos de la organización, mostrando un entendimiento sólido de la misión y los valores del Hospital. Su actitud refleja un sólido compromiso y es un modelo a seguir dentro del equipo, aunque hay oportunidades para un mayor liderazgo o una implicación más profunda en la toma de decisiones clave.	<p>Entendimiento sólido de la misión y los valores del Hospital.</p> <p>Actitud de compromiso y responsabilidad.</p> <p>Desempeño sólido y consistente.</p> <p>Modelo a seguir dentro del equipo.</p> <p>Gestión adecuada de obstáculos.</p> <p>Compromiso con la mejora continua.</p>
C	El individuo cumple con los objetivos de la organización en un nivel competente. Acepta las decisiones tomadas y las	<p>Cumplimiento básico de los objetivos de la organización</p> <p>Aceptación y ejecución de decisiones.</p> <p>Supervisión adecuada, pero con necesidad de</p>

	implementa según las directrices dadas, pero no necesariamente busca tomar un papel activo en la resolución de problemas o la mejora de procesos.	orientación. Limitada proactividad en la resolución de problemas. Limitada participación en la mejora continua.
D	El individuo cumple solo de manera muy básica con los objetivos y las expectativas organizacionales. Su capacidad para supervisar la ejecución de las acciones acordadas es deficiente, y a menudo no toma responsabilidad plena por sus metas o las de su equipo.	Cumplimiento básico de objetivos. Actitud reacia o pasiva hacia los compromisos. Bajo nivel de iniciativa para mejorar. Requiere supervisión constante. Bajo nivel de colaboración y motivación. Escasa participación en la mejora continua.

Ética profesional

Actuar de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las prácticas profesionales en todo momento, respetando las políticas de la organización. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en el ámbito profesional como personal, incluso cuando vaya en contra de intereses personales o del sector/organización en la que se trabaja, ya que los valores morales y las buenas costumbres deben prevalecer sobre cualquier otra acción, y la organización lo valora y lo promueve.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Actúa siempre con un alto sentido de ética, alineando sus decisiones y comportamientos tanto en el ámbito profesional como personal con los	Cumple con todas las políticas y normas de la organización sin excepciones. Prioriza los valores morales y las buenas costumbres, incluso cuando esto va en

	valores morales y las buenas costumbres. Cumple y promueve las políticas de la organización, incluso cuando esto implique tomar decisiones que contravengan intereses personales o de la empresa.	contra de intereses personales o de la organización. Actúa como un referente de integridad para otros, promoviendo la ética dentro de su equipo y la organización.
B	Demuestra un sólido compromiso con la ética profesional, cumpliendo con las políticas de la organización y respetando las buenas costumbres en la mayoría de las situaciones. Aunque sus decisiones siempre tienden a ser éticas, ocasionalmente puede verse frente a dilemas donde sus intereses personales o los de la organización puedan generar cierta tensión, pero en general actúa de acuerdo con los valores morales establecidos.	Cumple consistentemente con las políticas y valores organizacionales. Prioriza los principios éticos, aunque a veces puede enfrentar dilemas donde sus intereses personales o de la empresa se ven comprometidos. Se comporta con integridad, incluso en situaciones desafiantes o difíciles.
C	Cumple con las normas básicas de ética profesional, actuando conforme a las políticas y prácticas de la organización, pero a veces muestra ciertas inconsistencias o toma decisiones que podrían ir en contra de valores morales en situaciones complejas. Aunque sigue las directrices organizacionales, no siempre es proactivo en promover una cultura ética.	Cumple con las políticas organizacionales y sigue los estándares éticos básicos. En situaciones complejas, puede dudar en tomar decisiones éticas claras, priorizando a veces intereses personales o de la empresa. Se comporta de manera ética en la mayoría de los casos, pero podría mejorar en su capacidad para gestionar dilemas éticos complicados.
D	Cumple solo de manera básica con las normas éticas y las políticas	Cumple con las normas mínimas organizacionales, pero con poca conciencia

	<p>organizacionales, mostrando actitudes inconsistentes hacia los valores morales y las buenas costumbres. En situaciones difíciles, sus decisiones pueden estar más influenciadas por intereses personales o de la organización, a veces comprometiendo principios éticos importantes.</p>	<p>ética en su toma de decisiones. Enfrenta dilemas éticos comprometiendo sus valores personales o profesionales para obtener beneficios personales o para la organización. Muestra inconsistencias en su comportamiento ético, especialmente cuando se enfrenta a decisiones complejas.</p>
--	---	--

Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a desempeñar. Implica contar con un profundo conocimiento en el área de responsabilidad y tener la habilidad para comprender los aspectos complejos, transformándolos en soluciones prácticas y aplicables que beneficien tanto a la organización como a los clientes y otros actores involucrados. Requiere una buena capacidad de juicio y discernimiento, así como la disposición para compartir el conocimiento y la experiencia profesional.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	<p>Entrega resultados excepcionales, con un dominio profundo y amplio de su área de responsabilidad. Analiza situaciones complejas con facilidad y genera soluciones innovadoras y prácticas que benefician significativamente a la organización y a los clientes. Su juicio es preciso, fundamentado y siempre orientado a la mejora continua. Comparte activamente su conocimiento y experiencia, contribuyendo al</p>	<p>Proporciona soluciones innovadoras y de alta calidad para problemas complejos. Demuestra un dominio profundo de su área de responsabilidad y aplica ese conocimiento de manera efectiva. Sus decisiones están siempre basadas en hechos y un juicio razonado. Comparte su conocimiento y experiencia con el equipo, contribuyendo al crecimiento colectivo.</p>

	aprendizaje y desarrollo del equipo.	
B	<p>Entrega trabajo de alta calidad y demuestra un buen dominio de su área. Comprende las situaciones complejas y genera soluciones eficaces que cumplen con las expectativas de la organización y los clientes. Aunque mantiene un buen nivel de juicio y discernimiento, podría mejorar en ciertos aspectos relacionados con la innovación o la aplicación de soluciones más prácticas.</p>	<p>Ofrece soluciones prácticas y adecuadas para la mayoría de los problemas. Posee un buen dominio de su área de responsabilidad, aplicando correctamente sus conocimientos. Toma decisiones informadas basadas en hechos y análisis adecuados. Muestra interés por aprender y mejorar, aunque a veces con una menor proactividad.</p>
C	<p>Cumple con los estándares básicos de calidad en su trabajo, abordando las tareas de manera adecuada y resolviendo problemas de forma funcional. Su conocimiento del área es suficiente, pero en ocasiones sus soluciones podrían ser más prácticas o innovadoras. Requiere cierta supervisión para tomar decisiones complejas y podría mejorar en el aprendizaje continuo y en la capacidad para compartir su experiencia con el equipo.</p>	<p>Resuelve problemas de manera funcional y cumple con los estándares requeridos. Posee un conocimiento básico de su área, pero necesita apoyo para abordar situaciones más complejas. Las soluciones que ofrece son prácticas, pero no siempre innovadoras u optimizadas. Su juicio y discernimiento son adecuados, aunque a veces podría beneficiarse de una mayor profundidad en el análisis.</p>
D	<p>Cumple con los requisitos mínimos de calidad en su trabajo, pero con frecuencia se limita a abordar las tareas de forma básica y no siempre genera soluciones eficaces o bien fundamentadas. Su conocimiento del</p>	<p>Cumple con los requisitos mínimos de la tarea, pero sin destacar en la calidad o innovación. Su conocimiento de la materia es limitado y no siempre aplica las mejores soluciones disponibles.</p>

	<p>área es limitado, lo que puede afectar la capacidad para resolver problemas complejos. Carece de proactividad en el aprendizaje y no contribuye significativamente a la mejora del equipo.</p>	<p>No muestra interés activo por mejorar ni por aprender nuevas habilidades. Los resultados entregados suelen estar por debajo de las expectativas, y a menudo requieren correcciones o ajustes.</p>
--	---	--

Orientación al cliente externo

Implica un deseo genuino de ayudar y servir a los clientes, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, incluso aquellas que no son expresadas de manera directa. Consiste en el esfuerzo por identificar y resolver los problemas del cliente final, al que van dirigidos los esfuerzos de la organización e incluso de todos los que participan en la relación empresa-cliente, así como de los empleados de la organización y del personal externo que interactúa con ella. No se trata solo de una acción puntual frente a un cliente específico, sino de una actitud constante de tener en cuenta las necesidades del cliente, integrando este conocimiento en la planificación de las actividades.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	<p>Demuestra un compromiso excepcional con la satisfacción del cliente. Anticipa y comprende las necesidades del cliente, incluso aquellas no expresadas de manera explícita, y se esfuerza por ofrecer soluciones personalizadas y efectivas. Su enfoque es proactivo, siempre buscando mejorar la experiencia del cliente y ajustando las actividades para cumplir con sus expectativas. Este comportamiento se extiende a todas las</p>	<p>Anticipa las necesidades del cliente antes de que sean expresadas, proporcionando soluciones efectivas de manera proactiva. Mantiene una actitud constante de servicio y dedicación al cliente en todas las interacciones. Integra las necesidades del cliente en la planificación de actividades, mejorando continuamente la experiencia. Supera las expectativas del cliente, generando resultados excepcionales y consistentes.</p>

	interacciones, generando relaciones duraderas y positivas con todos los involucrados.	
B	Muestra un fuerte compromiso con la satisfacción del cliente, comprendiendo sus necesidades y resolviendo problemas de manera eficiente. Aunque generalmente anticipa las necesidades del cliente, en ocasiones puede necesitar más información o tiempo para identificar soluciones óptimas. Su enfoque es siempre orientado al servicio y se ajusta bien a las expectativas del cliente.	<p>Comprende y responde adecuadamente a las necesidades expresadas de los clientes.</p> <p>Resuelve los problemas de manera efectiva, con un enfoque claro en la satisfacción del cliente.</p> <p>Mantiene una actitud positiva y orientada al cliente en la mayoría de las interacciones.</p> <p>En ocasiones, puede necesitar tiempo o apoyo adicional para anticipar todas las necesidades del cliente, pero trabaja de manera eficiente.</p>
C	Cumple con los requisitos básicos de orientación al cliente, respondiendo a las solicitudes de manera adecuada, pero con un enfoque reactivo más que proactivo. A veces le cuesta identificar las necesidades no expresadas del cliente y se limita a resolver los problemas de forma puntual, sin una planificación estratégica enfocada en la mejora continua de la experiencia del cliente.	<p>Responde adecuadamente a las solicitudes del cliente, pero de manera más reactiva que proactiva.</p> <p>Resuelve los problemas de los clientes de manera funcional, sin buscar necesariamente soluciones personalizadas o innovadoras.</p> <p>Su enfoque al cliente es adecuado, pero no siempre anticipa sus necesidades.</p> <p>No integra consistentemente las necesidades del cliente en la planificación de sus actividades o procesos.</p>
D	Cumple con lo mínimo requerido para atender las necesidades de los clientes, pero su enfoque es limitado y su actitud hacia el servicio al cliente es	<p>Responde solo a las solicitudes directas del cliente, sin tomar iniciativa para anticipar sus necesidades.</p> <p>Resuelve los problemas de forma básica y,</p>

	<p>pasiva. No suele anticipar las necesidades del cliente y responde solo a lo que se le solicita, sin buscar maneras de mejorar la experiencia. Las relaciones con los clientes son superficiales y no generan un impacto positivo en el largo plazo.</p>	<p>en algunos casos, de manera insatisfactoria o tardía.</p> <p>Tiene un enfoque limitado en cuanto a la mejora de la experiencia del cliente y las relaciones a largo plazo.</p>
--	--	---

Adaptabilidad

Es la habilidad de ajustarse y adaptarse a los cambios. Tener la capacidad de modificar el propio comportamiento para lograr objetivos cuando surgen obstáculos, nueva información o cambios en el entorno. Está vinculada con la flexibilidad para adaptarse de manera rápida y efectiva a diferentes contextos, situaciones, circunstancias y personas. Implica liderar al equipo teniendo en cuenta una comprensión adecuada de los escenarios cambiantes, siempre dentro del marco de las políticas de la organización.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	<p>Demuestra una alta capacidad para adaptarse rápidamente y con eficacia a los cambios, sin perder el enfoque en los objetivos. Se ajusta proactivamente a nuevas situaciones, adoptando nuevas formas de trabajo, y lidera a otros para que también lo hagan. Su flexibilidad le permite superar obstáculos, encontrar soluciones creativas y ajustar su comportamiento y enfoque ante nuevos desafíos o información.</p>	<p>Anticipa y se adapta proactivamente a los cambios, ajustando su enfoque y acciones de manera eficaz.</p> <p>Lidera y motiva al equipo a adaptarse a cambios y a mantener la productividad en escenarios cambiantes.</p> <p>Encuentra soluciones rápidas y efectivas frente a obstáculos o situaciones imprevistas.</p> <p>Asume nuevas responsabilidades o métodos de trabajo sin dificultad, mejorando procesos y resultados.</p>
B	<p>Se adapta de manera efectiva a los cambios, ajustando su enfoque y</p>	<p>Se adapta eficazmente a nuevos escenarios, aunque en ocasiones necesita algo de</p>

	<p>comportamiento para cumplir con los objetivos. Aunque responde bien a los cambios, a veces necesita algo de tiempo o apoyo para realizar ajustes completos. Es flexible y capaz de trabajar en situaciones cambiantes, aunque no siempre toma la iniciativa de liderar el cambio de manera proactiva.</p>	<p>tiempo para ajustarse completamente. Responde a cambios con flexibilidad, manteniendo la productividad y el enfoque en los objetivos. Puede necesitar dirección o apoyo ocasional en la implementación de cambios, pero responde bien una vez que tiene claridad.</p>
C	<p>Cumple con los requisitos básicos para adaptarse a los cambios, pero tiende a hacerlo de manera reactiva, más que proactiva. Se ajusta cuando es necesario, pero no siempre lo hace de forma ágil o con plena disposición. Sus ajustes pueden ser lentos o incompletos, y suele necesitar más tiempo o apoyo para adaptarse a nuevos desafíos o contextos.</p>	<p>Responde a los cambios cuando es necesario, pero generalmente de forma reactiva y con algo de resistencia. Necesita tiempo o apoyo para adaptarse a situaciones nuevas o imprevistas. Se ajusta a los cambios, pero a veces muestra dificultades para adoptar nuevos enfoques rápidamente.</p>
D	<p>Cumple solo con lo mínimo necesario para adaptarse a los cambios, mostrando resistencia o dificultad para ajustarse a nuevas situaciones. Su flexibilidad es limitada y generalmente prefiere mantener métodos tradicionales, lo que afecta su capacidad para contribuir efectivamente en contextos cambiantes.</p>	<p>Muestra resistencia o vacilación frente a los cambios, prefiriendo mantener los métodos tradicionales. Tiene dificultades para adaptarse a nuevas circunstancias o información, lo que impacta su desempeño. Requiere constante supervisión y apoyo para realizar ajustes a nuevas situaciones.</p>

Comunicación efectiva

Capacidad para transmitir y recibir información de manera clara, precisa y adecuada al contexto, utilizando los canales, mensajes y estilos más apropiados. Implica no solo la habilidad de expresar ideas de forma comprensible, sino también la capacidad de escuchar activamente, comprender el mensaje del interlocutor, y generar un ambiente de diálogo constructivo.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Demuestra una habilidad sobresaliente para comunicar ideas de manera clara, precisa y adaptada al contexto, utilizando los canales adecuados. Escucha activamente, comprende profundamente las necesidades de los interlocutores y fomenta un ambiente de diálogo constructivo. Su comunicación es persuasiva y facilita la colaboración efectiva, logrando resultados positivos en interacciones complejas y de alto nivel.	<p>Transmite mensajes de forma clara, estructurada y adaptada al público y contexto, asegurando que su mensaje sea entendido sin ambigüedades.</p> <p>Escucha activamente, comprendiendo completamente el punto de vista de los demás y respondiendo de manera relevante.</p> <p>Utiliza diversos canales de comunicación de manera efectiva, eligiendo el más adecuado para cada situación.</p> <p>Fomenta un ambiente abierto, respetuoso y constructivo durante las interacciones, promoviendo un diálogo positivo y productivo.</p>
B	Comunica de manera clara y efectiva, adaptando el estilo y el canal de comunicación según las necesidades del contexto y las personas. Escucha de manera activa y transmite sus mensajes con precisión. Aunque sus interacciones son generalmente positivas, ocasionalmente puede	<p>Expresa sus ideas de forma clara y adecuada, aunque en ocasiones puede haber pequeños malentendidos que requieren aclaración.</p> <p>Escucha activamente, demostrando interés y comprensión, y responde de manera apropiada a los comentarios de los demás.</p> <p>Genera un ambiente de comunicación</p>

	necesitar mejorar la claridad o el enfoque en situaciones más complejas.	positiva y constructiva, aunque puede necesitar más esfuerzo en situaciones de alto conflicto.
C	Cumple con los requisitos mínimos en comunicación efectiva, pero su capacidad para transmitir y recibir mensajes de manera clara es limitada. Escucha de manera pasiva y a veces tiene dificultades para adaptar su comunicación a diferentes contextos o públicos. Aunque logra comunicar información básica, podría mejorar la precisión y claridad de sus interacciones.	Su comunicación es clara en la mayoría de los casos, pero a veces hay malentendidos o falta de precisión en los mensajes. Escucha, pero no siempre muestra interés o comprensión completa de los puntos de vista de los demás, lo que puede llevar a respuestas inadecuadas. Utiliza los canales de comunicación adecuados, pero de manera básica, sin adaptarlos completamente a las necesidades de la situación.
D	Demuestra dificultades significativas en la comunicación efectiva, tanto en la transmisión como en la recepción de información. Su capacidad para expresarse claramente y adaptarse a los diferentes contextos es limitada. Escucha de manera superficial y rara vez genera un ambiente de diálogo constructivo, lo que afecta negativamente las interacciones y la colaboración.	Su comunicación es confusa, lo que genera malentendidos frecuentes y dificultades para que los demás comprendan sus mensajes. Tiene problemas para escuchar activamente, lo que resulta en una comprensión superficial de las conversaciones y una respuesta inapropiada. Muestra resistencia o dificultad para entender las perspectivas de otros, afectando negativamente las relaciones interpersonales.

Inteligencia emocional

Es la capacidad para reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como para identificar, interpretar y responder adecuadamente a las emociones de los demás. La inteligencia emocional implica la habilidad para mantener el autocontrol en situaciones

de presión, gestionar conflictos de manera constructiva, fomentar la empatía, y construir relaciones interpersonales saludables.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Demuestra un alto nivel de inteligencia emocional al reconocer y gestionar sus propias emociones con gran autoconciencia. Maneja las emociones de los demás con empatía y habilidad, fomentando relaciones saludables y colaborativas. Su autocontrol en situaciones de presión es ejemplar, y sabe cómo gestionar conflictos de manera constructiva.	<p>Reconoce sus emociones en tiempo real y actúa de manera reflexiva, manteniendo el autocontrol en situaciones de presión o conflicto.</p> <p>Muestra una empatía destacada al comprender y responder adecuadamente a las emociones de los demás, adaptando su comportamiento según el contexto emocional.</p> <p>Gestiona los conflictos de manera constructiva, buscando soluciones que promuevan el entendimiento mutuo y el respeto.</p>
B	Tiene un buen nivel de inteligencia emocional, mostrando autoconciencia y autocontrol en la mayoría de las situaciones. Es capaz de gestionar bien sus emociones y responde adecuadamente a las de los demás, aunque en ocasiones puede necesitar más tiempo para ajustar su respuesta emocional. Generalmente maneja los conflictos de manera efectiva y mantiene relaciones interpersonales saludables.	<p>Es capaz de reconocer y gestionar sus emociones de manera efectiva, aunque en algunas situaciones puede necesitar un momento para reflexionar antes de reaccionar.</p> <p>Demuestra empatía hacia los demás, comprendiendo sus emociones y respondiendo adecuadamente en la mayoría de las interacciones.</p> <p>Maneja bien los conflictos, buscando soluciones de manera constructiva, aunque en algunas ocasiones podría ser más proactivo en su abordaje.</p>
C	Cumple con los requisitos básicos de	Reconoce sus emociones en situaciones

	<p>inteligencia emocional, siendo capaz de reconocer y manejar sus emociones en situaciones cotidianas. Puede tener dificultades para gestionar las emociones en momentos de presión o conflicto y, a veces, no responde adecuadamente a las emociones de los demás. Su capacidad para construir relaciones interpersonales saludables y adaptarse al cambio es adecuada, pero podría mejorar en la gestión de emociones complejas.</p>	<p>cotidianas, pero puede mostrar dificultad para controlarlas en momentos de alta presión o conflicto.</p> <p>Responde de manera básica a las emociones de los demás, pero a veces puede no captar completamente las señales emocionales o no actuar de la manera más empática.</p> <p>Maneja los conflictos de forma funcional, pero a menudo requiere más tiempo para llegar a una resolución efectiva o puede recurrir a respuestas defensivas.</p>
D	<p>Demuestra dificultades significativas en la gestión de sus emociones y en la respuesta adecuada a las emociones de los demás. Su capacidad para mantener el autocontrol en situaciones de presión es limitada y tiene dificultades para gestionar conflictos o adaptarse a los cambios. Las relaciones interpersonales pueden verse afectadas por una falta de empatía o de habilidades para manejar emociones complejas.</p>	<p>Tiene dificultades para reconocer y gestionar sus emociones, lo que puede llevar a reacciones impulsivas o inapropiadas en momentos de presión.</p> <p>Muestra una falta de empatía hacia los demás, lo que dificulta la comprensión de sus emociones y la respuesta adecuada a ellas.</p> <p>Las relaciones laborales pueden verse afectadas por una falta de habilidades emocionales, como la falta de comprensión o comunicación emocional efectiva.</p>

Sentido de pertenencia

Identifica a los colaboradores con el compromiso que tienen con la organización, teniendo presente la misión, visión y valores de la misma. Implica asumir responsabilidades, contribuir activamente en el logro de los objetivos organizacionales y trabajar en equipo promoviendo un ambiente de trabajo positivo.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
-------	-------------	---------------------------

A	Demuestra un alto compromiso e identificación con la organización, promoviendo los valores y aportando calidad de trabajo para contribuir al bienestar y éxito laboral.	<p>Practica los valores propios de la organización dentro y fuera del puesto de trabajo</p> <p>Se involucra con entusiasmo y actitud positiva en las actividades de la organización</p> <p>Trabaja en equipo y desarrolla sus responsabilidades de manera eficiente.</p>
B	Cumple con los compromisos y responsabilidades de la organización aportando e involucrándose en las actividades, aunque no siempre lo haga con mucho entusiasmo.	<p>Se involucra en las actividades de la organización con compromiso laboral</p> <p>Cumple con sus obligaciones y funciones, aunque no siempre las realice con entusiasmo</p> <p>Mantiene relaciones laborales con su equipo de trabajo, aunque ante desafíos puede demostrar cambios en su actitud</p>
C	Cumple con sus tareas, responsabilidades y obligaciones dentro de la organización, aunque su interés por el crecimiento laboral sea limitado.	<p>Desarrolla sus responsabilidades por compromiso laboral, aunque no siempre demuestra interés</p> <p>No tiene iniciativa por involucrarse a las actividades de la organización que están fuera de sus responsabilidades directas</p> <p>Demuestra una actitud indiferente con los objetivos o metas de la organización</p>
D	Demuestra desinterés y desmotivación desarrollando sus funciones por obligación mas no por compromiso, lo que puede afectar su crecimiento y clima laboral.	<p>Demuestra desinterés por la organización y su bienestar</p> <p>Cumple con sus obligaciones, aunque demuestra una actitud negativa y sin motivación</p> <p>No practica los valores de la organización y no se involucra en iniciativas de la misma</p>

Competencias específicas niveles intermedios del Hospital De La Mujer S.A. De C.V

Competencias Específicas	
Niveles Intermedios	
<ul style="list-style-type: none"> • Delegación • Relaciones interpersonales • Toma de decisiones • Motivación y liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas • Capacidad de planificación y organización. • Colaboración

Delegación

Demuestra tener la capacidad de asignar, delegar tareas responsabilidades y funciones a otras personas de manera efectiva y eficaz asegurando que estas se cumplan de la mejor manera.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Tiene la capacidad de asignar y delegar funciones y responsabilidades asegurando que estas se cumplan de manera efectiva.	<p>Delega funciones asegurando que los colaboradores las desempeñen de manera efectiva</p> <p>Asigna indicaciones claras asegurando la comprensión de los objetivos</p> <p>Proporciona realimentación oportuna y constructiva</p>
B	Delega tareas y responsabilidades de acuerdo a las competencias de los colaboradores, aunque en ocasiones podría mejorar la distribución de responsabilidades.	<p>Asigna responsabilidades considerando las habilidades de cada miembro del equipo</p> <p>Brinda indicaciones comprensibles, aunque en algunas ocasiones podría requerir aclaraciones adicionales</p> <p>Tiene la capacidad para asignar tareas, aunque en ocasiones necesite de ayuda para supervisar que estas se realicen de manera</p>

		efectiva
C	Muestra un buen criterio para delegar funciones, aunque en ocasiones tiene dificultades para delegar tareas estratégicas o actividades clave para la organización.	Asigna responsabilidades, aunque en ocasiones la falta de comunicación puede afectar el desarrollo de las mismas Delega funciones plenamente laborales, aunque en ocasiones la falta de confianza puede limitar indicaciones más precisas En ocasiones la falta de comunicación puede generar confusión a la hora de asignar las tareas
D	No tiene la capacidad para delegar las funciones de manera eficaz, generando confusiones y errores por falta de indicaciones de parte de los colaboradores.	Asigna funciones de manera incompetente generando confusiones en los colaboradores No brinda las indicaciones claras y completas lo que afecta en el desempeño laboral No tiene la confianza necesaria para comunicarse y brindar realimentación a los colaboradores

Relaciones interpersonales

Es la capacidad para establecer, desarrollar y mantener interacciones constructivas, respetuosas y colaborativas con otras personas en el entorno laboral. Implica la habilidad para comunicarse de manera efectiva, adaptarse a diferentes personalidades y estilos de trabajo, y gestionar las dinámicas sociales de forma positiva. Se asocia con la capacidad

para mantener un ambiente de trabajo armonioso, facilitar el trabajo en equipo, promover el apoyo mutuo y contribuir a la resolución de conflictos de manera pacífica y productiva.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Demuestra una excepcional habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales de confianza y respeto. Fomenta un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo, adaptándose a diversas personalidades y estilos de trabajo. Su comunicación es abierta, clara y efectiva, y maneja las dinámicas sociales con gran habilidad, promoviendo la cooperación y el apoyo mutuo en todas las situaciones. Contribuye activamente a la resolución de conflictos de manera pacífica y constructiva.	<p>Establece relaciones de confianza con colegas, superiores y clientes, creando un ambiente de respeto mutuo y cooperación.</p> <p>Se adapta fácilmente a diferentes personalidades y estilos de trabajo, ajustando su comunicación y enfoque según sea necesario.</p> <p>Fomenta la colaboración activa dentro del equipo, apoyando a los demás y promoviendo un entorno inclusivo y respetuoso.</p> <p>Resuelve conflictos de manera efectiva, buscando soluciones equilibradas que beneficien a todas las partes involucradas.</p> <p>Su capacidad para gestionar dinámicas sociales complejas asegura la armonía y eficiencia en el ambiente laboral.</p> <p>Promueve una cultura de apoyo y trabajo en equipo, alentando la participación y el compromiso de todos los miembros.</p>
B	Desarrolla relaciones interpersonales efectivas, mostrando respeto y cooperación con otros. Se adapta bien a diferentes personas y situaciones, aunque puede haber ocasiones en las que necesite más tiempo para ajustarse a nuevas dinámicas. Suele manejar los conflictos de manera	<p>Establece relaciones de trabajo positivas y respetuosas, pero puede necesitar algo de tiempo o esfuerzo para adaptarse completamente a personalidades o estilos diferentes.</p> <p>Se comunica de manera efectiva, logrando entendimiento mutuo con colegas, pero en ocasiones puede mejorar la claridad en situaciones más complejas.</p>

	<p>adecuada y contribuye a un ambiente de trabajo positivo.</p>	<p>Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, aunque en algunas situaciones podría ser más proactivo en involucrar a todos los miembros.</p> <p>Maneja los conflictos de manera constructiva, buscando soluciones que sean justas, aunque a veces requiere más tiempo para llegar a una resolución óptima.</p> <p>Contribuye a un ambiente armonioso, pero podría beneficiarse de una mayor proactividad en la promoción de la cooperación continua entre equipos.</p> <p>Su habilidad para adaptarse a nuevas dinámicas sociales es buena, pero puede mejorar en situaciones de cambio rápido.</p>
<p>C</p>	<p>Cumple con los requisitos mínimos para establecer relaciones laborales. Si bien es capaz de interactuar de manera básica con otros, puede tener dificultades para adaptarse a diferentes personalidades y estilos de trabajo. En ocasiones, puede mostrar falta de iniciativa en la colaboración o en la gestión de conflictos, afectando la dinámica del equipo.</p>	<p>Establece relaciones laborales funcionales, pero puede no generar un ambiente de confianza o de colaboración profunda.</p> <p>Tiene dificultades para adaptarse a algunos estilos de trabajo o personalidades, lo que puede generar tensiones o malentendidos.</p> <p>Comunica de manera adecuada, aunque en ocasiones carece de claridad o empatía, lo que puede dificultar la comprensión mutua.</p> <p>Maneja los conflictos de forma básica, a menudo necesitando intervención externa para resolver diferencias o mejorar la cooperación.</p> <p>Participa en el trabajo en equipo, pero rara vez toma la iniciativa o contribuye de manera activa a la resolución de conflictos o mejoras grupales.</p>

		Las relaciones interpersonales pueden verse afectadas por falta de esfuerzo en fomentar la cooperación o en apoyar a otros.
D	<p>Presenta dificultades significativas para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas. Su capacidad para adaptarse a otros y gestionar las dinámicas sociales de manera positiva es limitada, lo que puede generar conflictos o un ambiente de trabajo tenso. Suele tener problemas para comunicarse de forma efectiva y rara vez toma parte activa en la colaboración o resolución de conflictos.</p>	<p>Establece relaciones superficiales o tensas, sin lograr crear un entorno de confianza o colaboración.</p> <p>Tiene dificultades para adaptarse a diferentes personalidades o estilos de trabajo, lo que puede generar fricciones o incomodidad en el equipo.</p> <p>La comunicación es poco clara o ineficaz, lo que genera malentendidos y afecta la cooperación entre colegas.</p> <p>Evita o no sabe cómo manejar los conflictos, lo que puede resultar en una resolución inadecuada o en el agravamiento de las tensiones.</p> <p>No fomenta un ambiente de trabajo armonioso y en ocasiones contribuye a la desconfianza o el aislamiento dentro del equipo.</p> <p>Carece de iniciativa en la colaboración y no ofrece apoyo activo a otros miembros del equipo, lo que puede afectar la dinámica de trabajo.</p>

Toma de decisiones

Requiere la capacidad de analizar la información relevante, evaluar opciones y riesgos para elegir la mejor alternativa y decisión. La toma de decisiones efectiva involucra tanto la consideración de datos objetivos como la intuición y el juicio, y es clave para la resolución de problemas y la dirección estratégica dentro de la organización.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Toma decisiones estratégicas alineadas con los objetivos organizacionales. Consulta información relevante, evalúa riesgos, actúa con eficacia y toma decisiones que generan resultados positivos y sostenibles para la organización.	<p>Analiza de manera profunda y detallada todas las alternativas antes de tomar una decisión.</p> <p>Toma decisiones de manera eficaz y de manera oportuna sin afectar el desarrollo de actividades.</p> <p>Evalúa correctamente los riesgos y consecuencias de cada decisión a tomar.</p> <p>Sus decisiones contribuyen significativamente a la dirección estratégica y el logro de los objetivos organizacionales.</p>
B	Toma decisiones fundamentadas, basadas en una evaluación adecuada de la información disponible. Considera los riesgos y las consecuencias, pero puede necesitar algo de tiempo o apoyo en situaciones de alta presión. Sus decisiones son concisas y alineadas con los objetivos organizacionales.	<p>Evalúa adecuadamente la información antes de tomar una decisión, aunque en ocasiones puede tardar un poco de tiempo para analizar todo adecuadamente.</p> <p>Analiza las posibles opciones con su debido tiempo, aunque en ocasiones podría necesitar ayuda y diversas opiniones.</p> <p>Evalúa los riesgos y las consecuencias, tomando decisiones alineadas con los objetivos organizacionales.</p>
C	Cumple con los requisitos mínimos en la toma de decisiones, generalmente basándose en un análisis básico de la información y las alternativas disponibles. En situaciones de presión puede necesitar más tiempo o apoyo para evaluar las opciones y tomar decisiones adecuadas.	<p>Toma decisiones adecuadas, aunque en ocasiones no considera el impacto de estas a largo plazo.</p> <p>Puede tardar más tiempo en tomar una decisión cuando tiene diferentes opiniones de superiores o colegas.</p> <p>En ocasiones, necesita más orientación o claridad para tomar decisiones alineadas</p>

		con los objetivos organizacionales.
D	Cumple solo con lo mínimo necesario para tomar decisiones en su puesto, aunque en ocasiones presenta dificultades para tomarlas de manera autónoma. Su toma de decisiones es reactiva y a menudo impulsiva, sin considerar adecuadamente los riesgos, los datos disponibles o los objetivos organizacionales.	<p>Toma decisiones, aunque no tenga un análisis completo de la información.</p> <p>Carece de un enfoque estructurado para evaluar riesgos y consecuencias, lo que puede llevar a decisiones apresuradas o incorrectas.</p> <p>Suele tomar decisiones, aunque en ocasiones no considera el riesgo ni el impacto que estas puedan tener en un futuro.</p>

Motivación y liderazgo

La motivación y el liderazgo implica tener la capacidad de orientar, inspirar y guiar a los grupos de humanos en una dirección determinada, establecer objetivos y metas claras, promoviendo un ambiente de trabajo positivo, motivando e inspirando confianza orientándolos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Orienta y demuestra capacidad excepcional para motivar a su equipo de trabajo. Fija metas y objetivos, influye positivamente y genera confianza dentro de la organización.	<p>Motiva e inspira a su equipo de trabajo estableciendo una comunicación efectiva.</p> <p>Tiene la habilidad para establecer objetivos estratégicos y dar seguimiento a ellos.</p> <p>Influye positivamente promoviendo la colaboración y un ambiente de trabajo saludable.</p>
B	Tiene la habilidad para orientar, fijar objetivos y dar seguimiento a ellos. Además, brinda realimentación a los colaboradores y escucha sus diferentes opiniones.	<p>Fomenta el compromiso y la responsabilidad que cada uno tiene con el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Motiva a los colaboradores reconociendo sus fortalezas y crecimiento profesional.</p>

		Comunica objetivos y expectativas de manera efectiva.
C	Escucha y se interesa por las diferentes opiniones de los demás, motiva a su equipo de trabajo, aunque en ocasiones no siempre se logren resultados consistentes.	Brinda orientación y apoyo a su equipo de trabajo, aunque en ocasiones no sea de manera efectiva. Motiva al cumplimiento de objetivos organizacionales, aunque en ocasiones puede tener dificultad para inspirar confianza. Su liderazgo es eficaz, aunque en ocasiones requiere apoyo para orientar al equipo.
D	Sus indicaciones no siempre son transmitidas o comprendidas con claridad. No demuestra interés por motivar o conocer las diferentes opiniones de los demás.	No logra inspirar confianza y compromiso a su equipo de trabajo. No tiene la capacidad necesaria para orientar y liderar un equipo de trabajo. Su falta de compromiso y motivación se ve reflejado en el desempeño de su equipo de trabajo.

Resolución de problemas

Habilidad para identificar, abordar y resolver desacuerdos, disputas o tensiones entre individuos o grupos de manera constructiva y respetuosa, buscando soluciones que beneficien tanto a las partes involucradas como a la organización. Implica la capacidad de mantener la calma y la objetividad ante situaciones de conflicto, utilizando técnicas de comunicación efectiva, negociación, mediación y toma de decisiones para reducir la fricción y promover un ambiente de trabajo armonioso.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Demuestra una habilidad excepcional para identificar, abordar y resolver	Resuelve disputas de manera equilibrada y justa, asegurando que todas las partes se

	<p>problemas de manera rápida, respetuosa y constructiva. Mantiene la calma y la objetividad en situaciones tensas y utiliza técnicas de mediación y negociación eficaces para encontrar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas. Además, previene problemas a través de una comunicación abierta y relaciones laborales saludables.</p>	<p>sientan escuchadas y respetadas.</p> <p>Utiliza técnicas de mediación y negociación para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.</p> <p>Mantiene la calma y el profesionalismo en situaciones de alta presión, facilitando la resolución de problemas de forma efectiva.</p>
B	<p>Resuelve problemas de manera efectiva, abordando desacuerdos de forma respetuosa y constructiva. Suele mantener la calma y objetividad, pero puede mejorar en la rapidez con que identifica y resuelve algunos conflictos. En general, es hábil en la resolución de disputas y trabaja para mantener un ambiente armonioso, aunque algunas veces puede requerir asistencia o tiempo adicional para encontrar soluciones óptimas.</p>	<p>Identifica y aborda los problemas de manera efectiva, aunque a veces puede haber retrasos en intervenir antes de que los problemas se agraven.</p> <p>Resuelve desacuerdos con objetividad y respeto, aunque en ocasiones las soluciones no son tan equilibradas o rápidas como podrían ser.</p> <p>Utiliza las habilidades de negociación para resolver problemas, pero en algunos casos no logra una solución tan completa o satisfactoria para todas las partes.</p>
C	<p>Cumple con los requisitos básicos para resolver problemas, pero su capacidad para abordarlos de manera efectiva es limitada. Si bien resuelve los desacuerdos, puede carecer de la rapidez o la capacidad para manejar situaciones complejas. En ocasiones, los problemas no se resuelven de manera completamente satisfactoria, y la comunicación o la objetividad</p>	<p>Aborda los problemas cuando son evidentes, pero en ocasiones no los identifica a tiempo, lo que lleva a situaciones más complejas.</p> <p>Tiene dificultades para mantener la calma en situaciones tensas, lo que puede afectar la resolución efectiva.</p> <p>La comunicación durante los problemas puede ser insuficiente o poco clara, lo que afecta la percepción de imparcialidad en la</p>

	pueden verse comprometidas.	resolución.
D	Demuestra dificultades significativas para manejar los problemas de manera constructiva y efectiva. Su capacidad para abordar desacuerdos y disputas de manera respetuosa y objetiva es limitada, lo que a menudo lleva a la escalada de problemas. Carece de las habilidades necesarias para resolver problemas de manera eficiente, lo que puede afectar negativamente el ambiente de trabajo y las relaciones laborales.	No identifica los problemas a tiempo, lo que permite que estos se agraven y afecten al equipo o a la organización. Resuelve los desacuerdos de manera ineficaz o inapropiada, lo que deja a las partes involucradas insatisfechas con el resultado. No mantiene la calma o la objetividad durante los conflictos, lo que genera tensiones adicionales y dificulta la resolución.

Capacidad de planificación y organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área y proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Tiene la capacidad de administrar y organizar eficazmente tareas y recursos asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Tiene la capacidad de administrar diferentes proyectos.	Define metas y objetivos clave, priorizando actividades de manera efectiva. Gestiona múltiples tareas estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación. Coordina y supervisa equipos de trabajo garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
B	Planifica y organiza adecuadamente el desarrollo de diversos proyectos o actividades estableciendo mecanismos	Establece planes de trabajo estructurados para coordinarlos de manera eficiente y ordenada.

	de coordinación y control de la información de los procesos.	Coordina las responsabilidades asignadas a los miembros del equipo de trabajo.
C	Establece objetivos y organiza tiempos para la realización de tareas, define objetivos, asegura la calidad del trabajo, aunque en ocasiones puede presentar dificultad en el cumplimiento de plazos.	Organiza las actividades de acuerdo a las necesidades de la organización, aunque en ocasiones tiende a fallar en la organización del tiempo. En el seguimiento de los proyectos puede necesitar recordatorios o realizar ajustes en la planificación de los mismos. Planifica y realiza sus actividades, aunque puede presentar dificultades por falta de coordinación.
D	Organiza el trabajo y administra los tiempos, aunque en ocasiones puede presentar dificultades con la planificación lo que puede generar problemas con la ejecución de tareas.	Establece prioridades claras, aunque la falta de compromiso puede afectar en el desarrollo de ellas. Organiza su trabajo, aunque este se ve afectado por la falta de gestión del tiempo. Su falta de organización puede afectar negativamente el equipo y los resultados del desarrollo de las actividades.

Colaboración

Es tener la capacidad de trabajar de manera efectiva en colaboración con grupos de trabajo o con otras áreas de la organización contribuyendo al logro de objetivos comunes. Implica tener comunicación efectiva, expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Participa y cumple con sus obligaciones activamente, fomenta la cooperación y contribuye al logro de	Colabora con las funciones y actividades de su área de trabajo y demás solicitadas de manera activa.

	<p>metas y objetivos manteniendo una actitud positiva y proactiva.</p>	<p>Se comunica de manera efectiva con sus compañeros y comparte conocimientos para un mejor desempeño.</p> <p>Demuestra compromiso con los objetivos grupales y organizacionales y contribuye a su cumplimiento.</p>
B	<p>Colabora y alienta al buen desarrollo de las tareas y funciones en su área de trabajo para mantener el buen desempeño laboral.</p>	<p>Participa activamente en las actividades laborales.</p> <p>Mantiene una actitud positiva y respetuosa hacia sus compañeros.</p> <p>Apoya en las actividades a sus compañeros cuando se le solicita.</p>
C	<p>Comprende la necesidad de colaboración para el buen desarrollo y desempeño de tareas y funciones.</p>	<p>Trabaja en equipo y desarrolla las actividades, aunque en ocasiones prefiere desempeñarse de manera independiente.</p> <p>Participa en las actividades de su área de trabajo, aunque en ocasiones presenta dificultades para comunicarse eficazmente con el equipo.</p> <p>Mantiene buena actitud y colabora con los demás, aunque en ocasiones no aporte ideas activamente.</p>
D	<p>Muestra resistencia al trabajo en equipo y tiene dificultades para colaborar con otros, además presenta predisposición para realizar tareas que no estén dentro de sus obligaciones específicas.</p>	<p>Presenta dificultades para involucrarse en actividades grupales en su área de trabajo.</p> <p>Muestra poco interés en apoyar en actividades a sus compañeros.</p> <p>Su falta de colaboración puede afectar negativamente en el desarrollo de sus funciones.</p>

Competencias específicas niveles iniciales del Hospital De La Mujer S.A. De C.V

Competencias Específicas	
Niveles Iniciales u operativos	
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Capacidad para aprender ● Gestión de recursos humanos y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciativa y creatividad ● Tolerancia a la presión ● Aprendizaje continuo ● Responsabilidad

Trabajo en equipo

Implica tener la capacidad de colaborar, participar activamente por metas en común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Tener una actitud positiva en un ambiente de cooperación, tener la facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender y respetar las diferentes opiniones de los demás.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Colabora activamente en su equipo alienta la comunicación y actúa como modelo de rol en su área, fomenta un ambiente de respeto y compromiso grupal.	Participa activamente con su equipo de trabajo para lograr metas y objetivos en común. Escucha activamente y respeta las opiniones, sugerencias y problemas de los demás. Tiene la capacidad de compromiso grupal, apoya y comparte conocimientos con su equipo de trabajo.
B	Se integra y tiene la habilidad de trabajar en equipo, contribuye al ambiente colaborativo y ayuda al equipo a centrarse en los objetivos.	Tiene la habilidad de saber adaptarse a diferentes estilos y habilidades que hay en su equipo de trabajo. Respeto las opiniones de sus compañeros y

		<p>muestra disposición a colaborar en todas las actividades.</p> <p>Se comunica adecuadamente, pero en ocasiones tiene la dificultad de expresar sus ideas.</p>
C	Participa en las actividades, se integra y se comunica positivamente con su equipo de trabajo, aunque en ocasiones se presentan dificultades donde la colaboración no es muy activa.	<p>Comparte información y trabaja cooperativamente con su equipo de trabajo.</p> <p>Contribuye al equipo de trabajo, pero en ocasiones tiene dificultad para entender diferentes perspectivas y opiniones.</p> <p>Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función a realizar.</p>
D	Se integra a las actividades en equipo, aunque en ocasiones presenta dificultad para comunicarse y descifrar diferentes opiniones.	<p>Se compromete con las actividades y funciones, aunque su nivel de compromiso con el equipo varía dependiendo la situación.</p> <p>Presenta dificultades para aceptar críticas y opiniones diferentes de sus compañeros.</p> <p>No se comunica de manera adecuada con su equipo de trabajo lo que puede generar malos entendidos en el equipo.</p>

Capacidad para aprender

Requiere tener la habilidad y disposición para adquirir nuevos conocimientos, asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Adaptarse a cambios y mejorar continuamente en el desempeño laboral.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Muestra la capacidad para aprender e	Tiene la capacidad para aprender y aplicar

	<p>incorporarse proactivamente en el aprendizaje. Busca mejorar continuamente sus habilidades y aplicar nuevos conocimientos de manera efectiva en su área de trabajo</p>	<p>todos los conocimientos adquiridos de forma eficaz y eficiente.</p> <p>Muestra interés por mantenerse informado de manera continua y capacitarse para mejorar su desempeño.</p> <p>Se adapta con facilidad a nuevos proyectos y cambios en su área de trabajo además comparte y contribuye al aprendizaje del equipo.</p>
B	<p>Tiene muy buena capacidad para aprender e incorporarse a nuevos cambios y actividades en su área de trabajo además de poner en práctica su experiencia y conocimiento.</p>	<p>Se adapta a los cambios y se esfuerza por aprender nuevos conocimientos y mejorar su desempeño.</p> <p>Se incorpora con facilidad a nuevos procesos y actividades estructuradas de aprendizaje.</p> <p>Busca activamente realimentación y utiliza su conocimiento para mejorar en su área de trabajo</p>
C	<p>Muestra interés por aprender y adquirir nuevos conocimientos y habilidades, pero en ocasiones tiene dificultades para adaptarse a cambios en su entorno laboral.</p>	<p>Busca adquirir nuevos conocimientos, pero en ocasiones tiene dificultad para aplicar los conocimientos adquiridos.</p> <p>Busca nuevas formas de aprender, aunque en ocasiones tenga resistencia ante nuevos cambios.</p> <p>En ocasiones necesita prácticas adicionales para consolidar los nuevos conocimientos adquiridos.</p>
D	<p>Tiene escasa capacidad para aprender y muestra poco interés en el aprendizaje. Tiene dificultades para aplicar conocimientos adquiridos.</p>	<p>Se limita a la información y a los contenidos impartidos para desarrollar sus tareas.</p> <p>Muestra poco interés en mejorar o adquirir</p>

		nuevas habilidades para desarrollar sus funciones. Tiene dificultades para aprender o retener la información y los conocimientos adquiridos.
--	--	---

Gestión de recursos humanos y materiales

Competencia laboral que consiste en la planificación, coordinación y administración eficiente del talento humano y los recursos materiales, herramientas, maquinaria y equipo necesario para el desarrollo de las actividades. Implica la capacidad para garantizar la disponibilidad, el mantenimiento adecuado, la correcta utilización y la optimización de los recursos, con el objetivo de mejorar la productividad y reducir costos.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Demuestra una capacidad excepcional en la planificación, coordinación y gestión eficiente del talento humano y los recursos materiales. Asegura la disponibilidad continua de los recursos necesarios, informa de manera proactiva un mantenimiento preventivo y optimiza su uso para maximizar la productividad y reducir costos. Toma decisiones informadas para anticipar necesidades y posibles problemas, y gestiona los recursos de manera eficaz para cumplir con los objetivos de la organización.	Planifica y coordina recursos de manera anticipada, garantizando su disponibilidad en todo momento. Fomenta el desarrollo del talento humano asegurando que cada colaborador desempeñe sus funciones de manera eficiente. Informa sobre un mantenimiento preventivo regular, minimizando el riesgo de fallos y maximizando la vida útil de los recursos materiales. Utiliza los recursos de forma óptima, reduciendo desperdicios y costos operativos.
B	Gestiona adecuadamente los recursos	Coordina y asegura la disponibilidad de los

	<p>humanos y materiales, garantizando su disponibilidad y optimización. Aunque mantiene los costos dentro de lo esperado, puede mejorar en términos de planificación anticipada y optimización de mantenimiento. En general, su gestión es efectiva, pero podría perfeccionarse para maximizar aún más la eficiencia operativa.</p>	<p>recursos materiales de forma eficaz, sin mayores contratiempos.</p> <p>Gestiona el talento humano de manera efectiva, aunque podría mejorar la asignación de tareas estratégicas.</p> <p>Informa sobre el mantenimiento de los recursos, aunque en ocasiones podría mejorar la planificación preventiva para evitar fallos imprevistos.</p>
C	<p>Cumple con los requisitos básicos en la gestión de recursos humanos y materiales, pero muestra limitaciones en planificación, distribución y optimización. Aunque los recursos están disponibles y son funcionales, se observan áreas de mejora en cuanto a la eficiencia operativa y la reducción de costos.</p>	<p>Gestiona los recursos materiales de manera funcional, asegurando su disponibilidad, pero con una planificación mínima y a veces reactiva.</p> <p>No siempre distribuye equitativamente las cargas de trabajo a los colaboradores lo que puede ocasionar falta de productividad.</p> <p>Optimiza el uso de los recursos, pero a menudo no reduce los desperdicios de manera significativa ni maximiza la eficiencia.</p>
D	<p>Tiene dificultades significativas para gestionar los recursos materiales y humanos de manera eficiente, lo que afecta la productividad y aumenta los costos operativos. La planificación es inadecuada y el mantenimiento es insuficiente, lo que puede generar fallos frecuentes o retrasos. La gestión de recursos no está alineada con los objetivos de optimización de costos o mejora de productividad.</p>	<p>La planificación y coordinación de recursos es mínima, lo que provoca problemas de disponibilidad o retrasos en las actividades.</p> <p>No optimiza el uso de los recursos, lo que lleva a un uso ineficiente de los mismos y aumenta los costos operativos.</p> <p>Tiene dificultades para anticipar y resolver problemas relacionados con los recursos materiales, lo que impacta negativamente las actividades y calidad del servicio.</p>

Iniciativa y creatividad

Se refiere a tener la capacidad de proponer nuevas ideas, soluciones innovadoras ante problemas o dificultades, dar opiniones. Tener la disposición a contribuir de manera activa al proceso de mejora continua.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Demuestra un alto nivel de iniciativa y creatividad, tiene la capacidad de ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen.	<p>Propone ideas innovadoras para mejorar procesos y ejecutarlos de la mejor manera. Busca activamente formas de mejorar la eficiencia y efectividad en su área de trabajo.</p> <p>Toma iniciativa y se anticipa ante posibles problemas y toma medidas para prevenirlos.</p>
B	Presenta una actitud proactiva y contribuye a proponer nuevas ideas creativas para desarrollar las actividades de forma eficiente.	<p>Aporta ideas y sugerencias para mejorar el desempeño y desarrollo profesional de su equipo.</p> <p>Muestra disposición para participar activamente en las actividades de la organización.</p> <p>Toma iniciativa de ayudar a realizar tareas y actividades en su equipo de trabajo.</p>
C	Cumple con sus tareas asignadas de forma adecuada y toma iniciativa para mejorar su desempeño, aunque en ocasiones muestra poca creatividad y tiende a seguir procesos establecidos sin proponer mejoras.	<p>Realiza sus actividades establecidas pero rara vez propone mejoras y soluciones innovadoras.</p> <p>Muestra poca iniciativa por mejorar su desempeño y desarrollo en sus actividades.</p> <p>Muestra resistencia al cambio o a la implementación de nuevos procesos o nuevas ideas.</p>

D	No muestra interés en tomar iniciativas ni en proponer nuevas ideas, tiene dificultades para adaptarse a los cambios y muestra muy escasa creatividad en su trabajo.	No propone mejoras ni sugiere soluciones a problemas que se presentan. Se limita a seguir indicaciones y realiza su trabajo de manera rutinaria sin buscar nuevas formas para desarrollar sus funciones. No muestra iniciativa y tiene poco interés por aprender nuevos conocimientos y habilidades para su desarrollo profesional.
----------	--	---

Tolerancia a la presión

Es la capacidad de tener la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Maneja situaciones de alta presión con calma y control, alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión y tiempo manteniendo su rendimiento y desempeño laboral.	Presenta alto desempeño en situaciones de mucha exigencia en su entorno laboral. Gestiona el estrés con técnicas efectivas como la organización y planificación para el desarrollo de sus actividades. Tiene la capacidad de desarrollar sus actividades de forma efectiva aún en situaciones de presión de tiempo.
B	Generalmente maneja la presión de forma adecuada, alcanza sus objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y desempeña sus actividades de manera profesional.	Logra cumplir con sus actividades de manera efectiva, aunque se encuentre bajo presión laboral. Aplica estrategias de manejo del estrés para mejorar su rendimiento en su área de trabajo. Se apoya con su equipo de trabajo para

		gestionar la presión y la alta carga de actividades.
C	Desarrolla sus actividades y alcanza sus objetivos propuestos, aunque en ocasiones tenga dificultades para manejar la presión y esto afecta en su rendimiento laboral.	<p>Su rendimiento y concentración puede disminuir cuando se encuentra bajo presión laboral.</p> <p>Su desempeño es inferior cuando se encuentra en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>Desarrolla sus actividades de manera habitual, aunque en situaciones de alta presión tiende a bajar su desempeño.</p>
D	Su desempeño disminuye en situaciones de mucha presión ya sea por los tiempos o por situaciones imprevistas.	<p>No maneja adecuadamente la presión lo que afecta significativamente su desempeño.</p> <p>Tiende a cometer errores o a desorganizarse cuando trabaja en situaciones de alta presión.</p> <p>Responde de manera impulsiva o con frustración ante situaciones de mucha presión.</p>

Aprendizaje continuo

Implica tener la habilidad de buscar, adquirir, desarrollar, compartir y aplicar nuevos conocimientos, habilidades y experiencias para mejorar el desempeño laboral. Busca obtener crecimiento personal y profesional, así como adaptarse a cambios y a nuevos desafíos.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Muestra un alto interés por aprender y	Muestra interés por adquirir nuevos

	mejorar cada día sus capacidades y obtener conocimientos. Busca activamente nuevas oportunidades de crecimiento profesional.	conocimientos y habilidades para aplicarlas en su área de trabajo. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio con su equipo de trabajo. Busca oportunidades de capacitación y se interesa por su crecimiento personal y profesional.
B	Muestra interés por aprender desarrollar y mejorar sus conocimientos, busca nuevas formas adquirir experiencias laborales.	Se muestra receptivo a nuevas enseñanzas y procesos de aprendizaje para enriquecer sus conocimientos. Participa en capacitaciones activamente cuando se le presenta la oportunidad.
C	Se esfuerza por adquirir nuevas habilidades y conocimientos, aunque en situaciones presente dificultades para aplicarlos de manera efectiva en su trabajo.	Busca adquirir nuevos conocimientos, aunque presenta dificultad para aprender en un corto tiempo. Realiza seguimiento de la información para reforzar sus conocimientos adquiridos.
D	Demuestra poco interés en el aprendizaje y la mejora de sus habilidades y conocimientos. Mantiene su formación técnica, aunque tiene una actitud reactiva.	Busca información sólo cuando la necesita para aumentar sus conocimientos básicos. No tiene interés por adquirir nuevas habilidades y mejorar su desempeño laboral.

Responsabilidad

La responsabilidad está asociada al compromiso que tienen las personas para realizar las tareas encomendadas, cumplir de manera eficiente y anticiparse a los problemas o necesidades que pueden presentarse.

Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
-------	-------------	---------------------------

A	Desempeña las tareas y funciones con dedicación, realizándolas dentro del tiempo requerido de manera eficiente y aspirando alcanzar el mejor resultado posible.	Cumple con todas sus tareas y obligaciones de manera puntual y eficiente. Entrega resultados de calidad en el tiempo asignado para el cumplimiento de tareas.
B	Cumple con todas sus responsabilidades asignadas en el tiempo requerido y muestra iniciativa por aprender y mejorar su desempeño y crecimiento personal y profesional.	Realiza todas sus tareas con compromiso y cumpliéndolas en los plazos requeridos. Muestra interés e iniciativa para mejorar su desempeño y desarrollar todas sus responsabilidades con eficiencia.
C	Cumple con sus responsabilidades asignadas, aunque rara vez toma la iniciativa para mejorar procesos o resolver inquietudes sin importar la calidad de trabajo concluido.	Cumple con sus tareas asignadas, aunque en ocasiones necesita tiempo adicional para poder concluir las. Tiene conocimiento de todas sus tareas por realizar, aunque en ocasiones necesita recordatorios constantes de sus tareas asignadas.
D	Muestra poca responsabilidad en cumplir con sus tareas asignadas, necesita más tiempo para realizarlas y evita asumir compromisos.	No cumple con todas sus tareas asignadas en el tiempo requerido. Evita asumir responsabilidades y requiere supervisión constante para completar todas sus tareas.

Anexo 3.2 Temáticas De Capacitación Según Competencias Por Nivel Jerárquico

Competencias cardinales nivel intermedio e inicial

Competencia	Tema	Objetivo del tema
Compromiso	Ética y compromiso en la ejecución de funciones.	Sensibilizar sobre la importancia de actuar con compromiso ético en el desempeño laboral.

	Compromiso y motivación personal para el logro de resultados.	Desarrollar actitudes de perseverancia y enfoque hacia el cumplimiento de metas.
Ética profesional	Principios de ética profesional en el entorno laboral	Comprender los principios éticos que guían la conducta profesional en la organización.
	Construcción de una cultura organizacional basada en la ética	Impulsar la adopción de valores éticos como parte fundamental del clima laboral.
Calidad del trabajo	Enfoque en la excelencia y la mejora continua.	Fomentar la cultura de calidad mediante la mejora continua de procesos y servicios.
	Estándares de calidad en la atención y servicio.	Sensibilizar sobre el cumplimiento de estándares que garanticen un servicio de excelencia.
Orientación al cliente	Manejo de quejas y reclamaciones como oportunidad de mejora.	Capacitar en el manejo adecuado de quejas para transformar experiencias negativas en aprendizajes.
	Comunicación empática y servicio al cliente.	Promover una atención basada en la empatía y comprensión de las necesidades del cliente.
Adaptabilidad	Resiliencia organizacional: clave para enfrentar la incertidumbre.	Dotar de herramientas emocionales para adaptarse positivamente a situaciones imprevistas.
	Gestión del cambio personal y profesional.	Enseñar estrategias para gestionar de forma proactiva los cambios en el entorno laboral.

Comunicación efectiva	Comunicación positiva para fortalecer relaciones laborales.	Desarrollar la comunicación asertiva como herramienta para la convivencia y colaboración laboral.
	Barreras de comunicación en el trabajo y cómo superarlas.	Identificar y superar obstáculos comunes en la comunicación organizacional.

Inteligencia emocional	Autoconciencia emocional en el ámbito laboral.	Promover el reconocimiento de las propias emociones como base para la gestión emocional.
	Uso de la inteligencia emocional para mejorar relaciones interpersonales.	Fortalecer habilidades socioemocionales para optimizar el trabajo en equipo y la convivencia.

Sentido de pertenencia	Cultura organizacional y sentido de pertenencia.	Fomentar el orgullo de ser parte de la organización y alinear los valores personales con los institucionales.
	Estrategias para fortalecer la identidad organizacional.	Impulsar actividades que promuevan la integración y el compromiso con la organización.

Competencias específicas nivel intermedio

Competencia	Tema	Objetivo del tema
Delegación	Técnicas de empoderamiento y seguimiento.	Brindar estrategias para delegar responsabilidades con seguimiento eficiente y generación de autonomía.

	Comunicación efectiva en la delegación de funciones.	Desarrollar habilidades de comunicación clara para que las instrucciones y expectativas se transmitan correctamente.
Relaciones interpersonales	Resolución positiva de conflictos interpersonales	Enseñar a manejar y resolver desacuerdos laborales de manera constructiva.
	Empatía y colaboración en equipos de trabajo	Promover la empatía como herramienta para fortalecer las relaciones de equipo.
Toma de decisiones	Pensamiento crítico para decisiones estratégicas.	Desarrollar el análisis crítico para tomar decisiones sólidas y argumentadas
	Gestión del riesgo en el proceso de toma de decisiones.	Enseñar a identificar, analizar y gestionar riesgos asociados a las decisiones laborales.
Motivación y liderazgo	Estrategias para motivar equipos de alto desempeño.	Proporcionar técnicas para incrementar el compromiso y la motivación del personal.
	Liderazgo inspiracional: movilizar desde el propósito	Fomentar habilidades de liderazgo basadas en la inspiración y visión compartida.
Resolución de problemas	Análisis estructurado de problemas laborales.	Brindar metodologías prácticas para identificar causas raíz y solucionar problemas efectivamente.
	Creatividad aplicada a la resolución de conflictos.	Impulsar el pensamiento creativo como recurso para resolver conflictos organizacionales.

Capacidad de planificación y organización	Organización de proyectos y tareas laborales.	Enseñar técnicas para estructurar, priorizar y organizar el trabajo diario y de proyectos.
	Planificación estratégica personal y organizacional.	Desarrollar planes de acción efectivos alineados con objetivos estratégicos.

Colaboración	Cultura de colaboración en entornos organizacionales.	Promover un entorno laboral que valore el trabajo en conjunto y la corresponsabilidad.
	Comunicación colaborativa: estrategias para la cooperación.	Desarrollar métodos de comunicación orientados a facilitar la colaboración grupal.

Competencias específicas nivel iniciales

Competencia	Tema	Objetivo del tema
Trabajo en equipo	Roles y responsabilidades en equipos efectivos.	Comprender los diferentes roles dentro de un equipo y su importancia para el logro de objetivos comunes.
	Cohesión y compromiso en el trabajo en equipo.	Fomentar la unidad y compromiso entre los miembros de los equipos de trabajo


Capacidad para aprender	Estrategias para el aprendizaje autónomo en el entorno laboral.	Incentivar métodos de autoaprendizaje para mejorar habilidades laborales.
	Feedback efectivo como herramienta de aprendizaje.	Enseñar cómo recibir y utilizar realimentación para mejorar el desempeño.

Gestión de recursos humanos y materiales	Logística hospitalaria	Proporcionar bases para la organización eficiente de recursos hospitalarios.
	Trabajo en equipo para la optimización de recursos	Promover la colaboración como estrategia para la gestión eficiente de recursos.
Iniciativa y creatividad	Pensamiento creativo para la mejora de procesos.	Fomentar la generación de ideas creativas que mejoren procesos y servicios.
	Solución creativa de retos laborales.	Enseñar métodos para enfrentar y solucionar retos con creatividad.
Tolerancia a la presión	Resiliencia y manejo emocional bajo presión.	Dotar de herramientas para gestionar emociones en situaciones de alta presión.
	Técnicas de autorregulación emocional en el trabajo.	Técnicas de autorregulación emocional en el trabajo.
Aprendizaje continuo	Autogestión del desarrollo profesional.	Impulsar la responsabilidad personal en el crecimiento profesional.
	Actualización de competencias técnicas y humanas.	Sensibilizar sobre la importancia de actualizar habilidades técnicas y de trato humano.
Responsabilidad	Desarrollo del sentido de responsabilidad laboral.	Fomentar la responsabilidad individual en el cumplimiento de funciones y compromisos.

	Compromiso organizacional y responsabilidad social.	Sensibilizar sobre el impacto de la responsabilidad en los resultados y la imagen organizacional.
--	---	---

Anexo 3.3 Formularios de Aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño

Anexo 3.3.1 Autoevaluación


EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS		 Hospital de la Mujer Atención integral para toda la familia	
Niveles Intermedios			
Fecha: 15-05-2025		Código de empleado: MP1600	
Datos del evaluado			
Nombre:	María Pérez		
Género:	Femenino	Edad:	35 años
Dirección o Unidad:	Hospitalaria		
Nombre del puesto:	Supervisor de enfermería		
Años de servicio:	8 años		
Evaluador			
Relación con el evaluado:	Autoevaluación <input checked="" type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Subordinado <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/>		
Indicaciones			
Lea detenidamente y califique marcando con una "x" de acuerdo a las ponderaciones y criterios descritos a continuación.			
Especificaciones			
Grado	Criterio	Definición	Porcentaje
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	75%
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Excede las expectativas.	50%
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.	25%

Competencias Cardinales	Calificación			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
	100%	75%	50%	25%
Compromiso	X			
Ética profesional		X		
Calidad del trabajo		X		

Ponderación por frecuencia			
Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
100%	75%	50%	25%
X			
	X		
	X		

Orientación al cliente interno y externo	X				X			
Adaptabilidad		X				X		
Comunicación efectiva		X				X		
Inteligencia Emocional		X				X		
Sentido de pertenencia		X			X			
Competencias Específicas								
Delegación	X					X		
Relaciones interpersonales		X				X		
Toma de decisiones		X				X		
Motivación y liderazgo		X				X		
Resolución de problemas		X				X		
Capacidad de planificación y organización		X				X		
Colaboración	X					X		
Fortalezas y áreas de oportunidad								
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identificas en el evaluado								
Fortalezas	Siento que una de mis fortalezas es el compromiso con mi labor, siempre trato de dar lo mejor de mí en cada tarea. Además, la orientación a los pacientes es algo que me llena de satisfacción, ya que disfruto ser amable y ofrecerles una atención cercana y respetuosa. Me hace feliz saber que puedo contribuir a su bienestar y brindarles una experiencia positiva.							
Áreas de oportunidad	Reconozco que puedo fortalecer mi sentido de pertenencia, buscando involucrarme más en las actividades del hospital y alinearme mejor con su misión y valores. También me gustaría trabajar en mi capacidad de adaptación.							
Comentarios								
Estoy agradecida por tener este espacio para reflexionar sobre mi trabajo. Esta autoevaluación me ayuda a darme cuenta en que cosas estoy haciendo bien y en que puedo mejorar.								

Anexo 3.3.2 Evaluación Compañero 1


EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS		 Hospital de la Mujer Atención integral para toda la familia
Niveles Intermedios		
Fecha: 15-05-2025	Código de empleado: MP1600	
Datos del evaluado		
Nombre:	María Pérez	

Género:	Femenino	Edad: 35 años	
Dirección o Unidad:	Hospitalaria		
Nombre del puesto:	Supervisor de enfermería		
Años de servicio:	8 años		
Evaluador			
Relación con el evaluado:	Autoevaluación <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Subordinado <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		
Indicaciones			
Lea detenidamente y califique marcando con una "x" de acuerdo a las ponderaciones y criterios descritos a continuación.			
Especificaciones			
Grado	Criterio	Definición	Porcentaje
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	75%
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Excede las expectativas.	50%
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.	25%

Competencias Cardinales	Calificación				Ponderación por frecuencia			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
	100%	75%	50%	25%	100%	75%	50%	25%
Compromiso	X				X			
Ética profesional	X				X			
Calidad del trabajo	X					X		
Orientación al cliente interno y externo	X				X			
Adaptabilidad	X				X			
Comunicación efectiva	X				X			
Inteligencia Emocional	X					X		
Sentido de pertenencia	X					X		
Competencias Específicas								
Delegación	X					X		
Relaciones interpersonales	X					X		
Toma de decisiones	X					X		
Motivación y liderazgo		X				X		
Resolución de problemas		X				X		
Capacidad de planificación y organización	X					X		
Colaboración	X					X		
Fortalezas y áreas de oportunidad								

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identificas en el evaluado	
Fortalezas	Considero que una de sus mayores fortalezas de mi compañera es su compromiso con el trabajo y su disposición para colaborar con todos.
Áreas de oportunidad	Pienso que podría mejorar en su iniciativa ya que podría adelantarse a proponer soluciones.
Comentarios	
Trabajar con ella ha sido una experiencia positiva, por lo que confío en que seguirá creciendo profesionalmente.	

Anexo 3.3.3 Evaluación Compañero 2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360			
GRADOS			
Niveles Intermedios			
Fecha: 15-05-2025		Código de empleado: MP1600	
Datos del evaluado			
Nombre:	María Pérez		
Género:	Femenino	Edad:	35 años
Dirección o Unidad:	Hospitalaria		
Nombre del puesto:	Supervisor de enfermería		
Años de servicio:	8 años		
Evaluador			
Relación con el evaluado:	Autoevaluación <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Subordinado <input type="checkbox"/> Compañero <input checked="" type="checkbox"/>		
Indicaciones			
Lea detenidamente y califique marcando con una "x" de acuerdo a las ponderaciones y criterios descritos a continuación.			
Especificaciones			
Grado	Criterio	Definición	Porcentaje
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	75%
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Excede las expectativas.	50%
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.	25%

Competencias Cardinales	Calificación			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
	100%	75%	50%	25%
Compromiso		X		
Ética profesional		X		
Calidad del trabajo		X		

Ponderación por frecuencia			
Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
100%	75%	50%	25%
	X		
	X		
	X		

Orientación al cliente interno y externo	X				X			
Adaptabilidad			X		X			
Comunicación efectiva		X				X		
Inteligencia Emocional	X				X			
Sentido de pertenencia		X				X		
Competencias Específicas								
Delegación	X					X		
Relaciones interpersonales		X				X		
Toma de decisiones		X				X		
Motivación y liderazgo		X				X		
Resolución de problemas		X				X		
Capacidad de planificación y organización	X					X		
Colaboración	X					X		
Fortalezas y áreas de oportunidad								
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identificas en el evaluado								
Fortalezas	Considero que una de sus mayores fortalezas de mi compañera es su compromiso con el trabajo y su disposición para colaborar con todos.							
Áreas de oportunidad	Pienso que podría mejorar en su iniciativa ya que podría adelantarse a proponer soluciones.							
Comentarios								
Trabajar con ella ha sido una experiencia positiva, por lo que confío en que seguirá creciendo profesionalmente.								

Anexo 3.3.4 Evaluación Jefe Inmediato

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS		
Niveles Intermedios		
Fecha: 15-05-2025	Código de empleado: MP1600	
Datos del evaluado		
Nombre:	María Pérez	

Género:	Femenino	Edad: 35 años	
Dirección o Unidad:	Hospitalaria		
Nombre del puesto:	Supervisor de enfermería		
Años de servicio:	8 años		
Datos del evaluador			
Relación con el evaluado:	Autoevaluación <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input checked="" type="checkbox"/> Subordinado <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/>		
Indicaciones			
Lea detenidamente y califique marcando con una "x" de acuerdo a las ponderaciones y criterios descritos a continuación.			
Especificaciones			
Grado	Criterio	Definición	Porcentaje
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	75%
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Excede las expectativas.	50%
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.	25%

Competencias Cardinales	Calificación			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
	100%	75%	50%	25%
Compromiso	X			
Ética profesional	X			
Calidad del trabajo	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Adaptabilidad		X		
Comunicación efectiva		X		
Inteligencia Emocional		X		
Sentido de pertenencia		X		


Ponderación por frecuencia			
Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
100%	75%	50%	25%
X			
X			
X			
X			
		X	
	X		
	X		
	X		

Competencias Específicas	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Delegación		X		
Relaciones interpersonales		X		
Toma de decisiones		X		
Motivación y liderazgo		X		
Resolución de problemas		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Colaboración		X		

Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
X			
		X	
	X		
	X		
	X		
X			
	X		


Fortalezas y áreas de oportunidad	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identificas en el evaluado	
Fortalezas	Lo que más reconozco es su alto nivel de compromiso con su trabajo, siempre demuestra una dedicación excepcional, se entrega a sus tareas con esmero.
Áreas de oportunidad	Considero que debería trabajar en su adaptabilidad a situaciones de cambios rápidos, a veces, aunque responde adecuadamente, podría ser más ágil a ajustarse a situaciones o cambios inesperados.
Comentarios	
Confío en la capacidad y el profesionalismo, me ha demostrado ser una colaboradora comprometida y con una actitud siempre dispuesta a aprender.	

Anexo 3.3.5 Evaluación Subalterno 1

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS		 Hospital de la Mujer Atención integral para toda la familia							
Niveles Intermedios									
Fecha: 15-05-2025		Código de empleado: MP1600							
Datos del evaluado									
Nombre:	María Pérez								
Género:	Femenino	Edad:	35 años						
Dirección o Unidad:	Hospitalaria								
Nombre del puesto:	Supervisor de enfermería.								
Años de servicio:	8 años								
Evaluador									
Relación con el evaluado:	Autoevaluación <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Subordinado <input checked="" type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/>								
Indicaciones									
Lea detenidamente y califique marcando con una "x" de acuerdo a las ponderaciones y criterios descritos a continuación.									
Especificaciones									
Grado	Criterio	Definición	Porcentaje						
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%						
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	75%						
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Excede las expectativas.	50%						
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.	25%						
Competencias Cardinales		Calificación				Ponderación por frecuencia			
		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
		100%	75%	50%	25%	100%	75%	50%	25%
Compromiso		X				X			

Ética profesional	X				X			
Calidad del trabajo		X			X			
Orientación al cliente interno y externo	X				X			
Adaptabilidad			X			X		
Comunicación efectiva			X			X		
Inteligencia Emocional		X				X		
Sentido de pertenencia		X			X			
Competencias Específicas								
Delegación	X				X			
Relaciones interpersonales		X				X		
Toma de decisiones		X				X		
Motivación y liderazgo	X					X		
Resolución de problemas	X				X			
Capacidad de planificación y organización		X				X		
Colaboración	X				X			
Fortalezas y áreas de oportunidad								
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identificas en el evaluado								
Fortalezas	En cuanto a compromiso, siempre demuestra una actitud ejemplar, está comprometida con su trabajo y se asegura que todas las tareas se realicen correctamente.							
Áreas de oportunidad	En la adaptabilidad, siento que a veces le cuesta ajustarse rápidamente a los cambios o a nuevas situaciones que surgen.							
Comentarios								
Confío en que, con el tiempo, mejorará en estos aspectos, tiene una gran disposición para aprender y es un gran miembro del equipo. Estoy seguro de que con el apoyo adecuado seguirá creciendo y perfeccionando sus habilidades.								

Anexo 3.3.6 Evaluación Subalterno 2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS		
Niveles Intermedios		
Fecha: 15-05-2025		Código de empleado: MP1600
Datos del evaluado		
Nombre:	María Pérez	

Género:	Femenino	Edad: 35 años	
Dirección o Unidad:	Hospitalaria		
Nombre del puesto:	Supervisor de enfermería.		
Años de servicio:	8 años		
Datos del evaluador			
Relación con el evaluado:	Autoevaluación <input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Subordinado <input checked="" type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/>		
Indicaciones			
Lea detenidamente y califique marcando con una "x" de acuerdo a las ponderaciones y criterios descritos a continuación.			
Especificaciones			
Grado	Criterio	Definición	Porcentaje
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia	100%
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.	75%
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Excede las expectativas.	50%
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.	25%

Competencias Cardinales	Calificación				Ponderación por frecuencia			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional
	100%	75%	50%	25%	100%	75%	50%	25%
Compromiso	X				X			
Ética profesional	X				X			
Calidad del trabajo	X				X			
Orientación al cliente interno y externo	X				X			
Adaptabilidad		X				X		
Comunicación efectiva		X				X		
Inteligencia Emocional	X				X			
Sentido de pertenencia	X				X			
Competencias Específicas								
Delegación	X				X			
Relaciones interpersonales	X					X		
Toma de decisiones		X				X		
Motivación y liderazgo	X					X		
Resolución de problemas	X				X			
Capacidad de planificación y organización	X					X		
Colaboración	X				X			

Fortalezas y áreas de oportunidad	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identificas en el evaluado	
Fortalezas	
Áreas de oportunidad	
Comentarios	

Anexo 3.3.7 Encuesta de Satisfacción Cliente Externo

Cliente (paciente)	COMPETENCIAS GENERALES							
	Compromiso	Ética profesional	Calidad del trabajo	Orientación al cliente	Adaptabilidad	Comunicación efectiva	Inteligencia emocional	Sentido de pertenencia
	PREGUNTAS ASOCIADAS A LA COMPETENCIA							
	¿Qué tan comprometido se sintió el personal del Centro Médico Escalón con brindarle una atención dedicada durante su visita?	¿Qué tan respetuosa y profesional le pareció la forma en que fue tratado por el personal del hospital?	¿Qué tan satisfecho(a) quedó con la calidad de la atención recibida por parte del personal?	¿Qué tan dispuesto percibió el personal del Centro Médico Escalón a ayudarlo y responder a sus necesidades con amabilidad?	¿Qué tan bien considera que el personal manejó cualquier cambio o situación especial durante su atención?	¿Qué tan clara fue la información o explicaciones que le brindó el personal sobre su atención o tratamiento?	¿Qué tan empático y comprensivo se sintió el personal frente a sus emociones o preocupaciones?	¿Qué tanta confianza le generó el personal en su labor dentro del Centro Médico Escalón?
Paciente 1	4	4	4	4	3	4	4	3
Paciente 2	4	3	4	4	3	3	4	4
Paciente 3	4	4	3	3	4	4	3	3
Paciente 4	4	4	4	4	2	3	4	4
Paciente 5	4	4	4	4	3	2	4	3
Paciente 6	4	4	4	4	4	4	3	4
Paciente 7	4	3	4	3	4	4	3	3

Paciente 8	4	4	4	4	4	3	4	4
Paciente 9	4	4	4	4	4	4	4	4
Paciente 10	3	2	2	2	2	3	2	2
Promedio	3.9	3.6	3.7	3.6	3.3	3.4	3.5	3.4
Equivalencia en puntuación 360°	100	100	100	100	75	75	100	75

Anexo 3.4 Informe al evaluado

María Pérez

Informe de Evaluación del Desempeño 360°

El objetivo de este informe es comunicarle, de forma clara y confidencial, los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño 360° realizada recientemente en el Hospital de la Mujer, S.A. de C.V.

Usted encontrará gráficos comparativos entre su evaluación 360° ponderada y su autoevaluación ponderada, los cuales permiten visualizar las diferencias o coincidencias en la percepción de su desempeño.

Asimismo, se incluye un resumen general de sus resultados, comparando su autoevaluación con las evaluaciones realizadas por sus compañeros, subordinados, jefe inmediato y clientes externos. Esta comparación permite identificar fortalezas y áreas de mejora desde diferentes perspectivas.

Toda la información contenida en este informe es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente con fines de realimentación y desarrollo profesional.

Comentarios de sus evaluadores

“Trabajar con ella ha sido una experiencia positiva, por lo que confío en que seguirá creciendo profesionalmente.”

— Evaluador (compañero de trabajo)

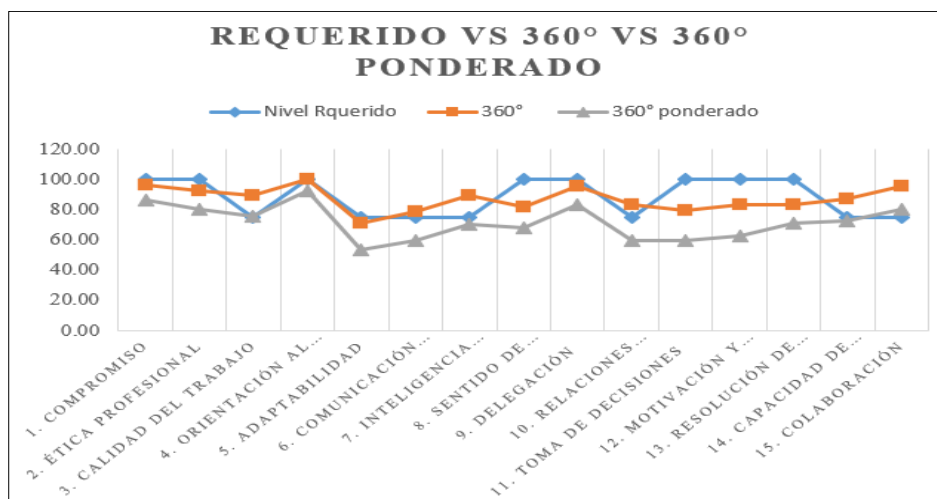
Comentarios sobre su evaluación 360°

La evaluación 360° refleja un nivel competente en la mayoría de las competencias evaluadas, lo cual evidencia un desempeño favorable. Sin embargo, para alcanzar el nivel

requerido por la organización altamente competente, se han identificado oportunidades de mejora. Trabajar en estas áreas será clave para continuar su crecimiento profesional y fortalecer su contribución al equipo y a los objetivos institucionales.

Anexo 3.5 Gráficas de los Resultados de la Evaluación de 360°

Anexo 3.5.1 Requerido vs 360° vs Ponderado



Escala numérica de los grados

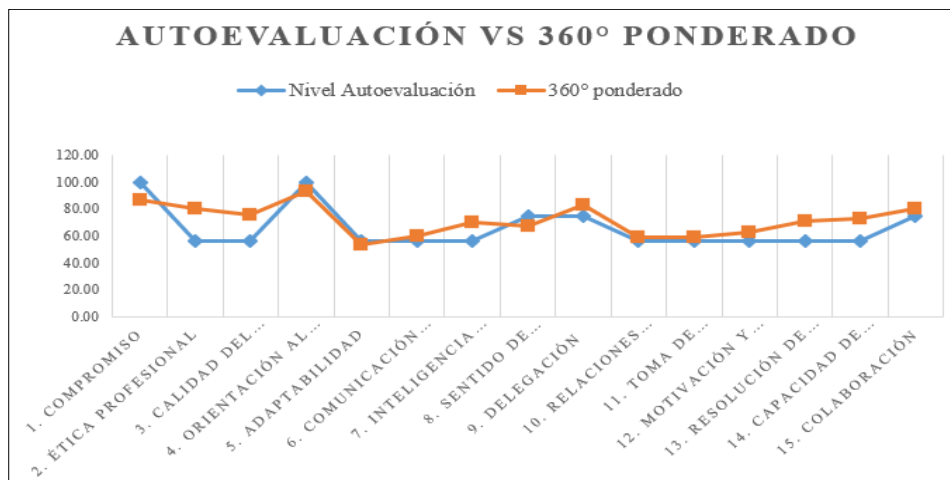
A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

Anexo 3.5.2 Autoevaluación vs 360° Ponderado



Escala numérica de los grados

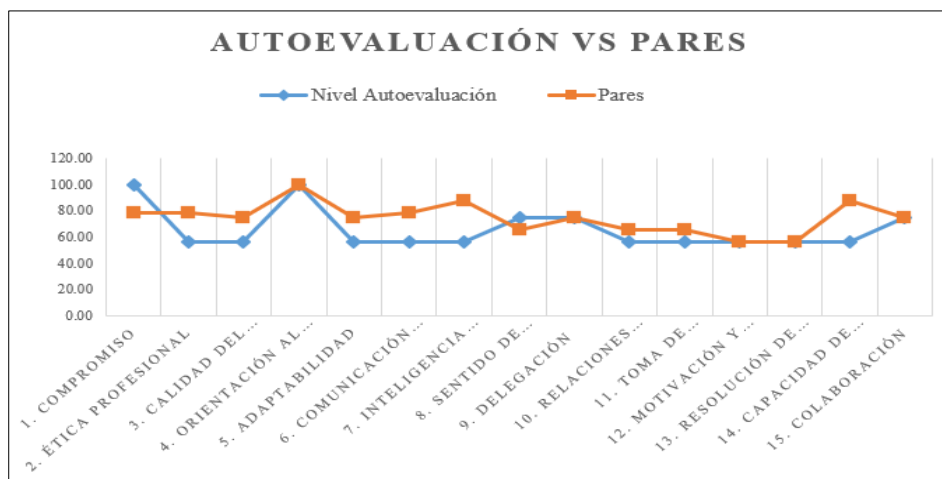
A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

Anexo 3.5.3 Autoevaluación vs Pares



Escala numérica de los grados

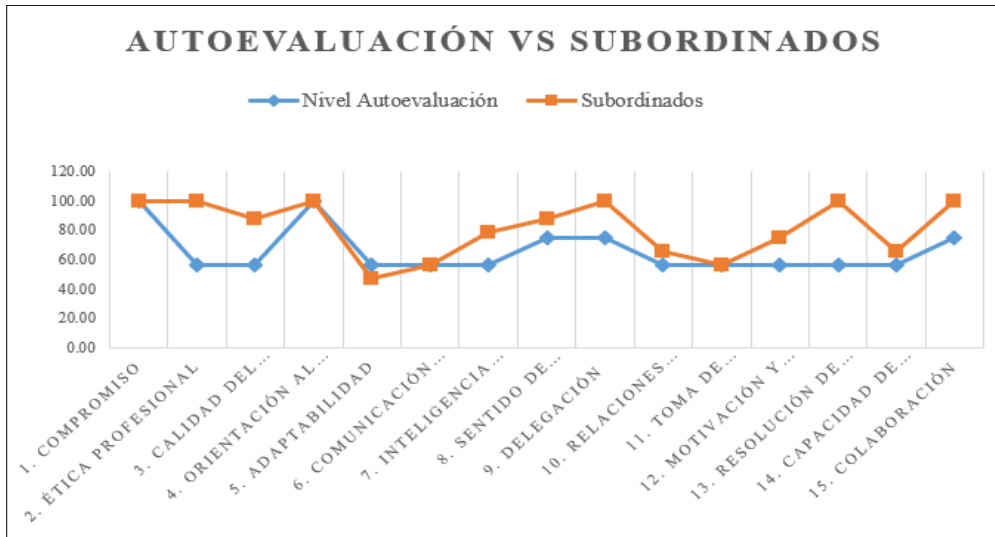
A: 100%

B: 75%

C: 50%

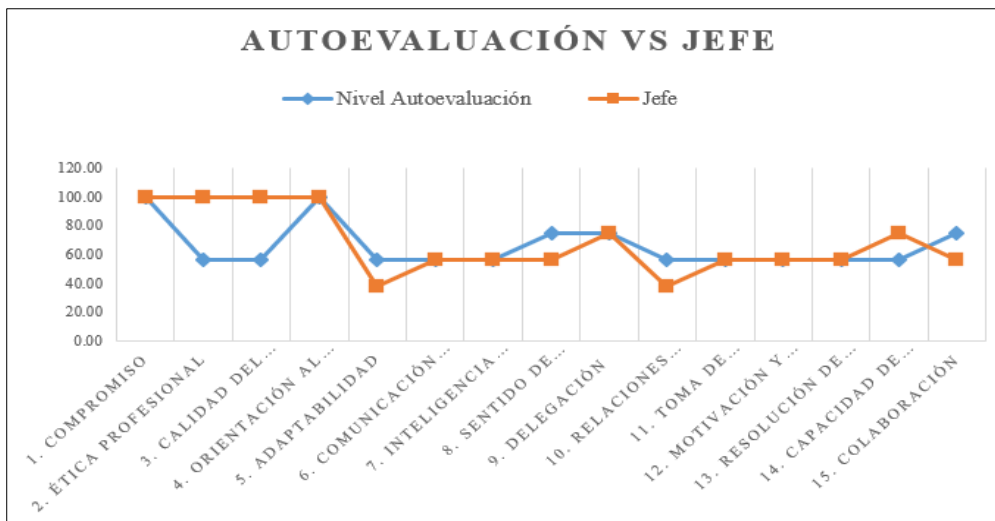
D: 25%

Anexo 3.5.4 Autoevaluación vs Subordinados



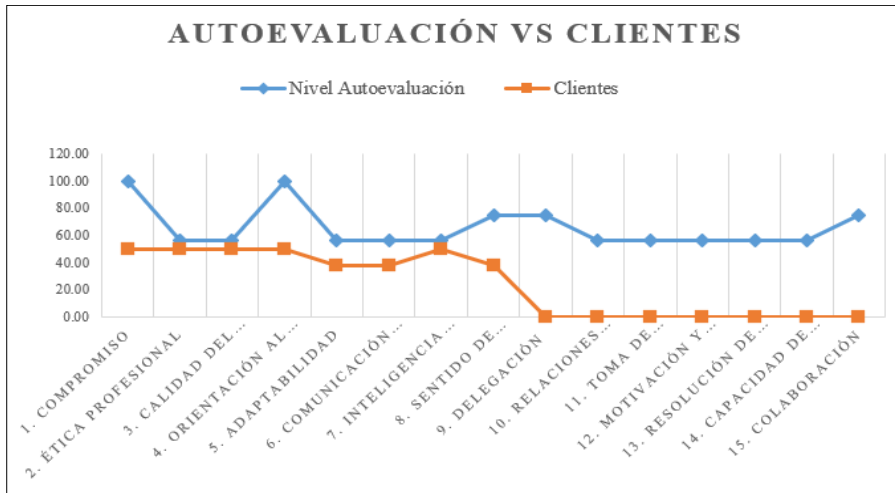
Escala numérica de los grados
 A: 100%
 B: 75%
 C: 50%
 D: 25%

Anexo 3.5.5 Autoevaluación vs Jefe



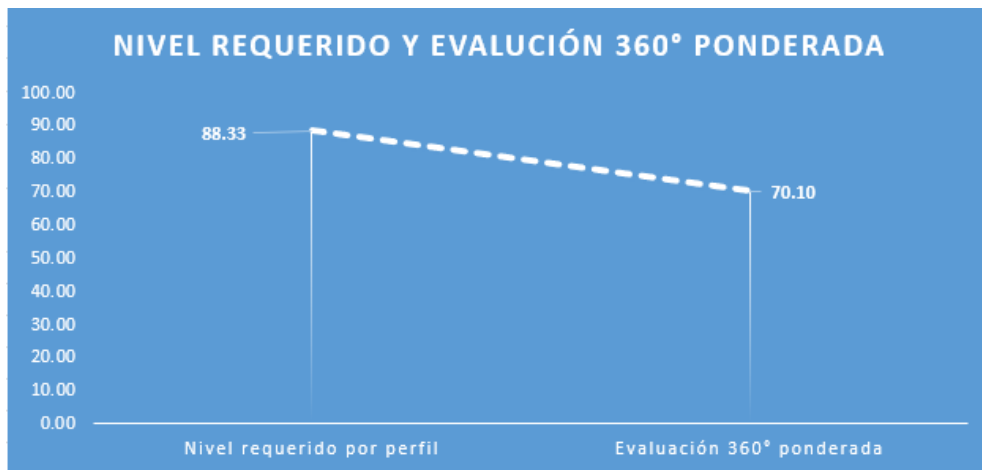
Escala numérica de los grados
 A: 100%
 B: 75%
 C: 50%
 D: 25%

Anexo 3.5.6 Autoevaluación vs Clientes







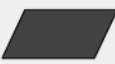



Escala numérica de los grados
 A: 100%
 B: 75%
 C: 50%
 D: 25%

Anexo 3.5.7 Nivel requerido y evaluación 360° ponderada



Escala numérica de los grados
 A: 100%
 B: 75%
 C: 50%
 D: 25%

Anexo 3.6 Simbología para Análisis del Flujograma

Símbolo	Significado
	Línea de flujo o flecha, usado para mostrar la continuidad y orden del proceso.
	Utilizado para indicar el inicio o fin del proceso o subproceso
	Señala una actividad del proceso en el diagrama
	Usado para indicar una decisión de dos opciones (sí/no o verdadero/falso)
	Entrada y salida de datos al proceso
	Documentos del proceso
	Aplicado para simbolizar demora en la secuencia de una actividad
	Empleado para representar dos partes del diagrama en diferentes páginas