



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS.**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO LABORAL AL PERSONAL
DEL HOSPITAL MARÍA JOSÉ, CON EL
MÉTODO DE 360° BASADO EN COMPETENCIAS.”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A N:
GABRIELA ESCALANTE CASTILLO
ROCÍO LILIANA PLIEGO GARCÍA**

MÉXICO, D.F.

2009.



SECRETARÍA
DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS



AV. TERCERA CALLE GRANJAS MÉXICO C.P. 08400 IZTACALCO D.F.
COMUTADOR 56-24-20-60 TEL/FAX E.H. 42006

"2009 Año Internacional de la Astronomía"
"75 Aniversario de la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas"
"50 Aniversario de XEIPN Televisión Canal Once"
"50 Aniversario de la Unidad Profesional Adolfo López Mateos"

SA.JLAI.539.09
México D.F., a 4 de Junio de 2009

ASUNTO: Autorización de Tema de Titulación
OPCIÓN: Tesis.

CC. PASANTES:
ESCALANTE CASTILLO GABRIELA
PLIEGO GARCÍA ROCÍO LILIANA
Presente

Tengo el agrado de comunicarles que les ha sido autorizado el informe de titulación denominado: "PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL AL PERSONAL DEL HOSPITAL MARÍA JOSÉ, CON EL MÉTODO DE 360° BASADO EN COMPETENCIAS", con el siguiente contenido:

INDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	MARCO DE REFERENCIA
CAPÍTULO II	MARCO TEÓRICO
CAPÍTULO III	ESTUDIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CAPÍTULO IV	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL MÉTODO DE 360°
CAPÍTULO V	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MÉTODO DE 360° PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CAPÍTULO VI	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CON EL MÉTODO DE 360° BASADO EN COMPETENCIAS
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

El trabajo de titulación les será dirigido por la: Lic. Maria del Rosario Castro Nava.

ATENTAMENTE
"LA TÉCNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA"

LIC. TOMÁS HUERTA HERNÁNDEZ
JEFE DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL



ESTE OFICIO SUSTITUYE AL OF.: SA.JLAI.047.09 DE FECHA 6 DE FEBRERO DE 2009.

Cp: M. en C. Ma. del Pilar García Nieto.- Jefa de la Oficina de Titulación
Interesado (a)
Expediente
THH/joc*

Índice.

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1. Marco de referencia	
1.1 Ubicación	1
1.2 Filosofía	1
1.3 Antecedentes	1
1.4 Misión	2
1.5 Visión	2
1.6. Organigrama	2
1.7 Estructura orgánica	3
1.8 Funciones	3
1.9 Valores	6
1.10 Servicios	6
Capítulo 2. Marco teórico	
2.1 Administración de Recursos Humanos.	9
2.1.1 Evaluación del desempeño	12
2.1.1.1 Métodos de evaluación del desempeño	13
2.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias	28
2.2.1 Concepto de Competencias	28
2.2.2 Concepto de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.	31
2.2.3 Diferencias fundamentales entre Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias y Gestión tradicional.	35
2.2.4 Etapas para establecer un sistema de gestión por competencias	36
2.3 Evaluación del Desempeño por Competencias	39
2.3.1 El proceso de evaluación del desempeño por competencias	41
Capítulo 3 Estudio de evaluación del desempeño	
3.1 Diagnóstico panorámico.	47
3.1.1 Nivel operativo del Hospital	48
3.1.2 Necesidad de efectuar la evaluación del desempeño.	49
3.1.3 Aseguramiento del compromiso de la dirección	49
3.2 Planeación del estudio de evaluación del desempeño.	51
3.2.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.	51
3.2.2 Recursos	52
3.2.3 Programación	52
3.3 Desarrollo del estudio	54
3.3.1 Determinación de la muestra.	54

3.3.2	Diseño de los instrumentos de recolección de información para los análisis y descripción de puestos.	54
3.3.2.1	Determinación de las demandas de los clientes internos.	54
3.3.2.2	Determinación de los requisitos a los proveedores internos.	55
3.3.2.3	Diseño de funciones	55
3.3.2.4	Determinación de criterios de desempeño.	55
3.3.3	Diseño de los instrumentos de evaluación.	56
3.3.4	Recolección y procesamiento de información.	57
3.3.4.1	Tabulación	57
3.3.4.2	Análisis e interpretación de la información	63
3.4	Propuesta.	65
Capítulo 4. Propuesta de evaluación del desempeño con en el método de 360°		
4.1	Estructura de la propuesta	67
➤	Objetivo del método	70
➤	Políticas y reglas del método	71
➤	Descripción de actividades	72
➤	Diagrama de flujo	74
➤	Formularios de evaluación e instructivos de llenado	76
Capítulo 5. Implementación y seguimiento del método de 360° para la evaluación del desempeño		
5.1	Implementación	83
5.2	Seguimiento	87
5.2.1	Resultados obtenidos	87
5.3	Propuestas de mejora	90
Capítulo 6. Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, con el método de 360° basado en competencias		
6.1	Estructura de la propuesta	92
➤	Objetivo del sistema	95
➤	Modelo del sistema propuesto	96
➤	Políticas y reglas del sistema	97
➤	Diccionario de Competencias	99
➤	Análisis de puesto por Competencias	116
➤	Plan de entrenamiento propuesto	155
➤	Formulario de evaluación propuesto	163
➤	Formato de retroalimentación propuesto	165
	Conclusiones	166
	Bibliografía	168
	Anexos	170

Resumen

La presente investigación ha sido estructurada como un proceso de mejora continua, en el que se muestra un primer estudio de evaluación del desempeño al personal operativo del Hospital María José, empleando el método de 360°.

En primer lugar se desarrolla el marco de referencia correspondiente al Hospital objeto de estudio de la tesis; se exponen los conceptos y elementos propios de la Administración de Recursos Humanos, dentro de los cuales se encuentran el de evaluación del desempeño tradicional. Abordando a su vez el tema de competencias y su relación con la Gestión de Recursos Humanos, efectuando una revisión de las diferencias entre la Gestión de Recursos Humanos basada en competencias y la Gestión tradicional.

Se realiza un primer estudio de evaluación del desempeño en donde se lleva a cabo el diagnóstico panorámico, planeación del estudio de evaluación del desempeño, desarrollo del estudio y propuestas de mejora.

Posteriormente se propone un sistema de evaluación del desempeño basado en el método de 360° definiendo su estructura, objetivo, políticas y reglas, descripción de actividades, diagrama de flujo y diseño de formularios de evaluación e instructivos de llenado. En la implementación del método de 360° para la evaluación del desempeño, se realiza un análisis y evaluación de los resultados obtenidos en la implementación del método de 360°, para su respectivo seguimiento. Logrando así el establecimiento de la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral, con el método de 360° basado en competencias.

Por último, se concluye que la implementación brinda beneficios, tales como la creación de puestos más completos y acordes a las necesidades de la organización, detectando a su vez necesidades de capacitación más claras que permitan mejorar el desempeño del personal. De esta forma, se obtienen las bases para la consecución de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, convirtiéndola en un eje que contribuya en gran manera a la obtención de los objetivos del Hospital.

Introducción

Actualmente las organizaciones se encuentran en constante competencia con los iguales, por lo que es necesario que desarrollen y utilicen técnicas administrativas que les permitan mejorar de manera constante su desempeño y la prestación de sus servicios.

En el Hospital María José se desarrolla, implementa y mejora la propuesta del uso del método de 360° para la medición del desempeño laboral de su personal; por lo que se realiza el seguimiento a dicho método en la organización, para verificar sus logros, proponiendo acciones de mejora, entre las cuales se incorporan las Competencias como criterios de desempeño.

La presente investigación ha sido estructurada como un proceso de mejora continua, en el que se muestra un primer estudio de evaluación del desempeño al personal operativo del Hospital María José, empleando el método de 360°; más adelante y debido a que la organización implementó y desarrolló el método propuesto, se exponen los resultados obtenidos como parte de un seguimiento. Finalmente se propone un nuevo sistema de evaluación del desempeño por competencias, en el que se incluyen las áreas de oportunidad observadas.

De esta manera, el objetivo general de la tesis es revisar los resultados de la aplicación e implementación del método de 360° y desarrollar la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral al personal del Hospital María José, con el fin de sustentar la toma de decisiones; mejorando con ello el funcionamiento de la organización.

Estableciendo a su vez objetivos específicos, mismos que son: conocer la propuesta inicial del método de 360°; revisar y evaluar la implementación de la propuesta inicial; establecer la base para determinar la competencia laboral que requiere cada uno de los puestos del Hospital, a través del análisis de puestos por competencias; proponer acciones de mejora al uso del método de 360°, una vez analizada la implementación y resultado previos obtenidos; así como desarrollar una propuesta de mejora continua del sistema de evaluación del desempeño.

La justificación de la investigación, se encuentra respaldada en que dentro del perfil de un egresado de la Licenciatura en Administración Industrial, se encuentra la capacidad para elaborar propuestas técnicas que permitan la mejora continua en el uso de métodos, procesos y procedimientos en las organizaciones. En el caso del Hospital María José, las egresadas de dicha licenciatura, desarrollaron la primer propuesta para medir la evaluación al desempeño laboral del personal; realizando un análisis y evaluación de los resultados obtenidos en la implementación del mismo, dentro del marco de mejora continúa que requieren las organizaciones para su consolidación y crecimiento.

El diseño de la investigación consta de seis etapas. En la primera, se desarrolla el marco de referencia, a través de la revisión documental e información que proporcionó el Hospital. La

segunda etapa contempla el marco teórico que sustenta el estudio, en donde se lleva a cabo la investigación bibliográfica y documental. La tercera etapa consiste en el estudio de evaluación del desempeño, realizando el diagnóstico, la planeación y desarrollo del estudio, elaborando su respectiva propuesta. La cuarta etapa, desarrolla la propuesta de evaluación del desempeño de 360°, indicando el objetivo, políticas y reglas del método; describiendo las actividades necesarias para llevarlo a la práctica, realizando el diagrama de flujo e integrando los formatos de evaluación propuestos. La quinta etapa es la implementación y seguimiento del método de 360°, para la evaluación del desempeño; en ella se solicitó información nuevamente al Hospital de cuáles fueron los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas, se finaliza dicha etapa con un análisis y conclusiones de la implementación. En la sexta etapa, se propone un sistema de evaluación del desempeño por competencias, con el método de 360°, planteando un modelo en el que se propone el uso de un diccionario de competencias y la realización del análisis de puestos por competencias, como parte de la mejora continua del proceso. Por último, se presentan las conclusiones derivadas de toda la investigación.

Con base en el planteamiento anterior, y partiendo de la hipótesis de que el manejo del método de 360° para la evaluación del desempeño, ha permitido mejorar la toma de decisiones a los directivos y por lo tanto se vuelve necesaria su constante revisión para adecuarse a la dinámica del Hospital, se han elaborado seis capítulos. El primero de ellos, contiene información general del Hospital María José; el capítulo 2, titulado “Marco teórico”, presenta los conceptos y elementos tanto de la Gestión de Recursos Humanos Tradicional, como de la Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias, así como lo referente a la evaluación del desempeño en ambas Gestiones.

En el capítulo 3, se asienta la metodología y desarrollo del primer ejercicio de evaluación del desempeño realizado en la Organización. El capítulo 4 contiene la primera propuesta para formalizar el proceso de evaluación del desempeño.

El capítulo 5, “Implementación y seguimiento del método de 360° para la evaluación del desempeño”, contiene el análisis y evaluación de los resultados obtenidos en la implementación del método.

Finalmente, en el capítulo 6 “Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, con el método de 360° basado en competencias”, se presenta el diseño de una nueva propuesta que integra las observaciones realizadas.

Capítulo 1. Marco de Referencia

Capítulo 1. Marco de Referencia.

1.1 Ubicación

El Hospital se encuentra en la Colonia Roma, Delegación Cuauhtémoc, en México, D.F.

1.2 Filosofía

"La ciencia al servicio del hombre y no el hombre al servicio de la ciencia."

1.3 Antecedentes

En agosto de 1995 un grupo de médicos ginecólogos emprendedores se asoció para proponer una manera diferente de practicar la medicina, al inicio en Ginecología y Obstetricia como MAGNI Gineco Obstetras Asociados S.C. y posteriormente en todas las especialidades como MAGNI Administradora de Salud S.A. de C.V., cristalizando dicho esfuerzo con la inauguración del Hospital María José en abril de 1997.

Como una estrategia para la mejora continua, en el 2001 la empresa se reorganiza y a partir del mes de abril, Provedora de Servicios para la Salud S.A. de C.V., se encarga de la administración del Hospital, la cual, caracterizada por su experiencia y honestidad, ha mantenido un equilibrio económico, financiero, social y cultural internamente y ha logrado que el Hospital cuente con posicionamiento en un área altamente competitiva donde se ubican otros 15 Hospitales.

Desde su apertura, el Hospital siempre ha contado con un distinguido grupo de médicos especialistas¹ y subespecialistas² que han sido reconocidos por los distintos organismos rectores nacionales e internacionales; y se ha esforzado por rediseñar su infraestructura y servicios, para lograr la modernización en todas sus áreas, como la creación del Módulo de Parto Acuático en el año 2002, y la creación del área de Terapia Intensiva en febrero de 2007.

¹ Médico especialista es aquél que concluyó la carrera de medicina y posteriormente estudió una especialidad determinada, como puede ser: Cirugía, Pediatría, Ginecología, etc.

² Médico subespecialista o de especialidad derivada, es aquél con una formación específica que se realiza tras la obtención de la especialidad. El subespecialista crece en el conocimiento de una determinada área, pero no olvida ni desconoce el resto de la especialidad. Ejemplo de médico especialista: Neonatólogo.

Desde su conformación como grupo de salud, el Hospital María José, ha brindado atención médica capaz de satisfacer las necesidades de una sociedad que día a día exige una mayor calidad humana, técnica y organizacional.

1.4 Misión

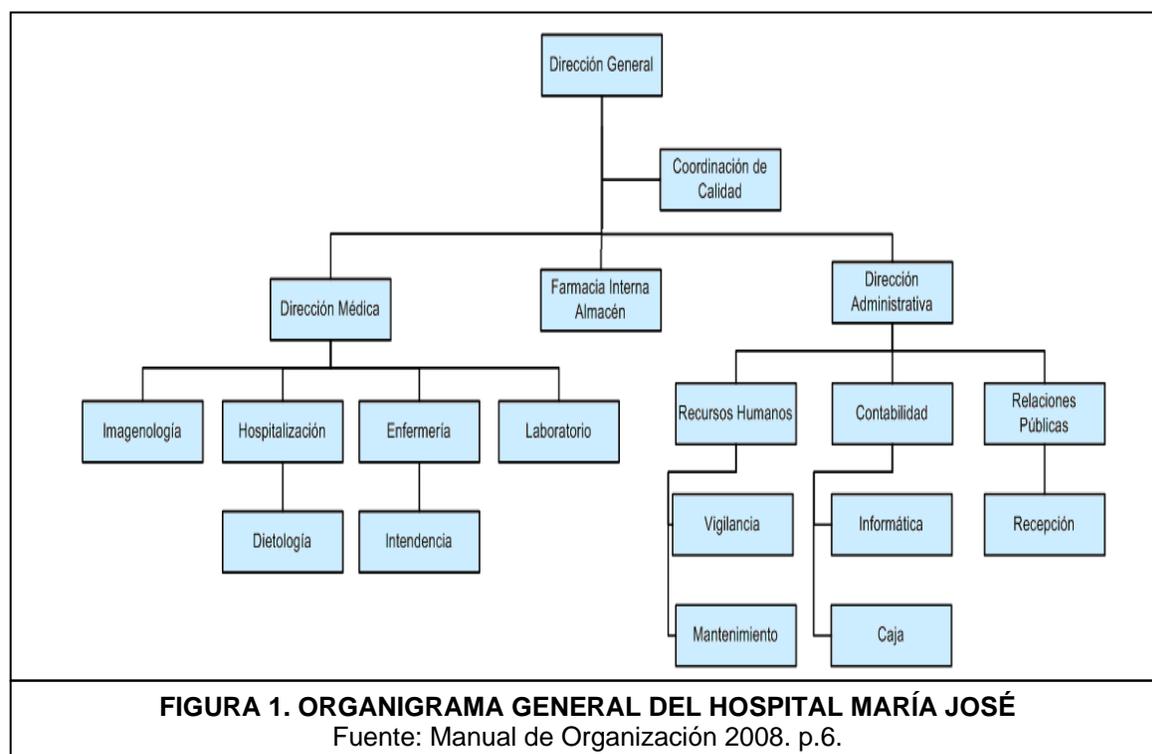
Brindar atención médica de calidad con una inigualable calidez humana y alto espíritu de servicio para todas aquellas personas que lo requieran, logrando así, la pronta reintegración a su entorno social.

1.5 Visión

Hospital reconocido en todo el país por su calidad de atención y servicio.

1.6. Organigrama

En la figura 1 se muestra la estructura organizacional con que cuenta el Hospital:



1.7 Estructura orgánica

- ❖ Dirección General
 - Dirección Médica
 - Hospitalización
 - Enfermería
 - Intendencia
 - Imagenología
 - Laboratorio
 - Dirección Administrativa
 - Recursos Humanos
 - Mantenimiento
 - Vigilancia
 - Contabilidad
 - Informática
 - Caja
 - Relaciones Públicas
 - Recepción
 - Farmacia Interna. Almacén.
 - Áreas de Asesoramiento
 - Coordinación de Calidad

1.8 Funciones

Se colocarán únicamente los objetivos de cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica del Hospital, por ser éstos los que describen de forma general, la razón de ser de cada una de ellas:

Dirección General. Promover el establecimiento y desarrollo de sistemas de trabajo orientados a la atención integral del paciente, basados en los principios y valores que caracterizan al Hospital.

Dirección Médica. Coordinar los servicios médicos, paramédicos y de apoyo del Hospital, así como todos los sistemas y procedimientos que benefician la atención integral del paciente.

Hospitalización. Proporcionar todos los elementos asistenciales necesarios para la atención de pacientes Hospitalizados mediante la realización de diagnósticos, aplicación de tratamientos y cuidados continuos.

Enfermería. Brindar atención Hospitalaria eficaz, eficiente, oportuna e integral al paciente, apoyando las acciones médicas para su pronta recuperación.

CEYE (Central de Equipo y Esterilización)

Mantener el instrumental quirúrgico y material de consumo en óptimas condiciones de uso para propiciar un ambiente quirúrgico seguro, facilitando el desarrollo de actividades para todo el equipo de salud.

Quirófano

Brindar apoyo para la atención quirúrgica de calidad al paciente que así lo requiera, en un marco de seguridad altamente confiable, que favorezca su pronta recuperación, facilitando el desarrollo de actividades para todo el equipo de salud.

Tococirugía

Brindar apoyo para la atención de calidad en el trabajo de parto a la paciente que así lo requiera, en un marco de seguridad altamente confiable, que favorezca el bienestar materno-fetal, facilitando el desarrollo de actividades para todo el equipo de salud.

UTIA (Unidad de Terapia Intensiva para Adultos)

Brindar apoyo para la atención médica de calidad al paciente en estado crítico; a través de cuidados continuos especializados con calidez en un marco de seguridad altamente confiable.

Cunero

Brindar apoyo para la atención médica oportuna de calidad y calidez al recién nacido, manteniendo una vigilancia estrecha para detectar oportunamente posibles alteraciones patológicas y fomentando la relación madre e hijo.

Urgencias

Brindar apoyo inmediato para la atención médica de calidad al paciente que así lo requiera, para favorecer su recuperación.

Intendencia.

Limpieza de Quirófano

Desarrollar actividades de antisepsia³ eficaces que permitan disminuir el riesgo de infección intra-hospitalaria, favoreciendo un ambiente de trabajo confiable y confortable para el paciente y el equipo de salud.

³ Antisepsia es el método que consiste en combatir o prevenir los padecimientos infecciosos, destruyendo microorganismos patógenos que los causan.

Limpieza del Hospital

Realizar actividades de antisepsia eficaces que permitan reducir el riesgo de infecciones nosocomiales, y favorecer un ambiente confortable y seguro para el paciente, su familia, visitantes y todo el personal del Hospital.

Imagenología. Ofrecer apoyo a los médicos con estudios de imagen para el mejor diagnóstico y tratamiento del paciente.

Laboratorio. Proporcionar apoyo a los médicos con análisis clínicos para el mejor diagnóstico del paciente

Dirección Administrativa. Coordinar y supervisar el óptimo aprovechamiento de los Recursos Humanos, materiales, financieros, de equipo e instalaciones de la unidad Hospitalaria.

Recursos Humanos. Coordinar las actividades de contratación del personal (reclutamiento y selección), relaciones laborales entre las áreas; con apego a leyes y normatividad vigentes, enmarcado en un clima laboral de respeto y lealtad mutuo.

Mantenimiento. Asegurar que el Hospital se encuentre en óptimas condiciones de seguridad, estructura y funcionamiento.

Vigilancia. Procurar la seguridad del Hospital mediante la vigilancia dentro de las instalaciones y su entorno.

Contabilidad. Regular las operaciones financieras y fiscales del Hospital.

Informática. Asegurar que la red informática y sistema de cómputo se encuentre en óptimas condiciones de seguridad, estructura y funcionamiento.

Caja. Realizar en forma oportuna y eficiente la revisión y cobro de cuentas de todos los servicios Hospitalarios.

Relaciones Públicas. Proporcionar información y orientación profesional a toda persona que requiera los servicios del Hospital, además de promover acciones dirigidas a la conservación y búsqueda de clientes.

Recepción.

Recepción Hospital

Proporcionar atención veraz y oportuna, mediante un trato amable y cordial a todo el cliente que asista al Hospital.

Recepción Consulta Externa

Coordinar la relación médico-paciente en consulta de las diferentes especialidades, con un trato amable y cordial.

Farmacia Interna. Almacén. Manejar adecuadamente de los inventarios, a fin de garantizar la operación del Hospital, sin tener pérdidas y verificando que los precios de venta estén actualizados de acuerdo a políticas.

Áreas de Asesoramiento.

Coordinación de Calidad. Ofrecer servicios de asesoría, formación y auditoría en materia de Calidad; diseñados a las necesidades de las áreas, para impulsar la mejora continua y crecimiento del Hospital.

1.9 Valores

- | | | |
|-----------------------|----------------------|-------------------|
| ▪ Actitud de Servicio | ▪ Amabilidad | ▪ Comunicación |
| ▪ Confianza | ▪ Humanismo | ▪ Respeto |
| ▪ Actualización | ▪ Apertura al cambio | ▪ Compañerismo |
| ▪ Conocimiento | ▪ Iniciativa | ▪ Responsabilidad |
| ▪ Lealtad | ▪ Calidad | ▪ Compromiso |
| ▪ Honestidad | ▪ Optimismo | ▪ Sencillez |

1.10 Servicios

- **Urgencias las 24 horas del día**
- **Unidad de terapia intensiva**
- **Quirófanos para:**
 - Cirugía General
 - Cirugía de Mínima Invasión (Endoscópica)
 - Cirugía de Corta Estancia
 - Sala de Labor
 - Sala de Expulsión
 - Módulo para Parto en Agua
 - Sala de Recuperación
 - Terapia Intermedia para Adultos

- Cunero:
 - Fisiológico
 - Terapia Intermedia Neonatal
 - Terapia Intensiva Neonatal

▪ **Hospitalización:**

Alojamiento en habitaciones tipo:

- Suite
- Junior suite
- Estándar
- Corta estancia

▪ **Laboratorio:**

Todos los estudios y perfiles de rutina y especiales

▪ **Imagenología:**

- Radiológica simple
- Mastografía diagnóstica
- Marcaje de lesiones de mama
- Ultrasonografía

▪ **Otros estudios:**

- Electrocardiograma
- Colposcopia
- Monitorización fetal anteparto y transparto

▪ **Consulta externa:**

Proporcionada por médicos certificados por los consejos de la especialidad correspondiente:

- Cardiología
- Cirugía general
- Dermatología
- Gastroenterología
- Ginecología y obstetricia
- Medicina general
- Medicina familiar
- Medicina interna
- Neurología y neurocirugía
- Nutrición
- Ortopedia y traumatología
- Otorrinolaringología

- Pediatría
- Psicología
- Psiquiatría
- Urología
- **Otros servicios:**
 - Servicio de ambulancia
 - Servicio de valet parking

Capítulo 2. Marco Teórico

Capítulo 2. Marco Teórico.

2.1 Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos tradicional (ARH), también conocida como Gestión de Recursos Humanos, Administración de Capital Humano, Administración de Personal o del Factor Humano; es el área responsable de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también del control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para el logro de los objetivos de la organización y de los individuos que laboran en ella.⁴

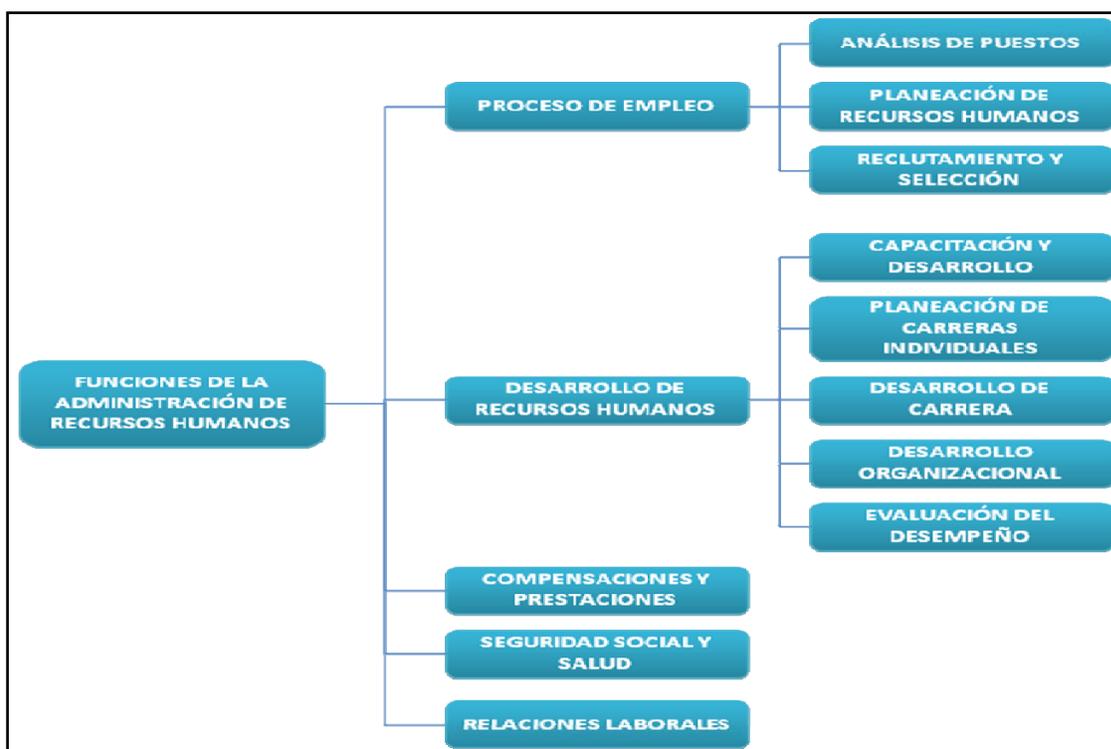


FIGURA 2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Fuente: Propia, basada en R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005. P:5-7.

La ARH contribuye en la organización a través de diferentes funciones que tienen como finalidad lograr que todas las áreas cuenten con el personal necesario y adecuado, que realice sus actividades de la mejor forma posible para alcanzar los objetivos propuestos, dentro de un ambiente organizacional propicio y motivador para todos los que la conforman. De esta manera,

⁴ MÜNCH GALINDO, LOURDES. *Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización*. 1ed. México, Ed. Trillas, 2006.

Mondy R. Wayne y Noe Robert M., proponen en su libro *Administración de Recursos Humanos*, una división de funciones (ver figura 2) en la que se destacan cinco procesos básicos que son: Proceso de Empleo, Desarrollo de Recursos Humanos, Compensaciones y Prestaciones, Seguridad Social y Salud; así como Relaciones Laborales.⁵

A continuación se explicará el concepto de cada función, así como cada uno de sus elementos.

El **Proceso de Empleo** consiste en asegurarse, por medio de los procesos de Análisis de Puestos, Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, de contar con el personal adecuado para cada puesto, en la cantidad necesaria⁶:

- **Análisis de Puestos.** Es el proceso sistemático a través del cual se investigan, describen y registran los objetivos de los puestos, sus principales funciones y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo; así como los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.⁷
- **Planeación de Recursos Humanos.** Es el proceso por el que la empresa determina si tiene exceso o escasez de personal, a través de la comparación de las necesidades de Recursos Humanos, con su disponibilidad.⁸
- **Reclutamiento.** Es el proceso por el que la empresa se hace llegar de los candidatos a ocupar los puestos vacantes.⁹
- **Selección.** Proceso que consiste en elegir a las personas más adecuadas, de entre los candidatos, para ocupar los puestos vacantes.¹⁰

Desarrollo de Recursos Humanos. Es la función que consiste en brindar las herramientas necesarias al personal, para su crecimiento como ser humano y dentro de la organización; estableciendo un equilibrio y afinidad entre los objetivos personales y de la empresa. Para ello, se

⁵ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

⁶ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

⁷ *Ibidem*.

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Ibidem*.

vale de la Capacitación y Desarrollo, Planeación de Carreras Individuales, Actividades de Desarrollo y Evaluación del Desempeño.¹¹

- **Capacitación y Desarrollo.** Son las actividades por medio de las cuales se busca proporcionar, acrecentar y mejorar los conocimientos y habilidades necesarios a los trabajadores, para desempeñarse en sus puestos. El desarrollo es el aprendizaje a largo plazo: “Cuando capacita a las personas, usted les enseña a hacer un trabajo. Cuando desarrolla a las personas, usted está ayudándoles a mejorar como individuos.”¹²
- **Planeación de Carrera.** Es el proceso mediante el cual las personas identifican sus metas de carrera, dentro y fuera de una organización, así como las estrategias para lograrlas.¹³
- **Desarrollo de Carrera.** Es un enfoque en el cual la organización identifica a las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas, para tenerlas disponibles cuando se requieran en otros puestos que conlleven mayor responsabilidad.¹⁴
- **Desarrollo Organizacional.** Es el proceso planeado con el que se pretende que la organización mejore sus estructuras, sistemas y procesos, por medio de la transformación cultural y de la conducta de quienes la integran.¹⁵
- **Evaluación del Desempeño.** Es un proceso en el que, de manera sistemática y periódica se pretende valorar el conjunto de actitudes, habilidades y comportamientos del personal y de los equipos de la empresa, con respecto al cumplimiento de las funciones de su puesto, para brindarles retroalimentación y que se establezca el reconocimiento o las acciones de mejora necesarios.¹⁶

Compensaciones y Prestaciones. La compensación, también conocida como Administración de Sueldos y Salarios, tiene la finalidad de determinar las retribuciones más justas al personal, por su

¹¹ *Ibíd.*

¹² C. MAXWELL, JOHN. *Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización.* 1ª ed. Argentina, Ed. Nelson Books, 2006.

¹³ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos.* 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ ROBBINS, STEPHEN P; Traducción Dávila Martínez, José Francisco Javier. *Comportamiento Organizacional.* 10ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2004.

¹⁶ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos.* 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

trabajo, para obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Las prestaciones se refieren a proporcionar bienes, facilidades o actividades, para lograr que los trabajadores tengan beneficios adicionales al sueldo y consecuentemente exista una mayor motivación, para trabajar en la empresa.¹⁷

Seguridad Social y Salud. La ARH, a través de esta función, dirige sus esfuerzos para mantener un ambiente sano en el que se prevengan accidentes de trabajo o enfermedades profesionales; ya que los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud, tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.¹⁸

Relaciones laborales. Son las interacciones que se establecen entre los trabajadores y la empresa, con la finalidad de mantener un ambiente de sana negociación y comunicación. En ella se negocian temas fundamentales para ambas partes, como son los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, por mencionar algunos.¹⁹

2.1.1 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en una evaluación periódica formal respecto al modo en que el personal ha cumplido con sus obligaciones durante un periodo especificado. La evaluación del desempeño es importante para medir y mejorar la prestación de un servicio en términos de calidad, eficiencia o cualquier otra dimensión deseada.²⁰ La evaluación del desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos se pueden mencionar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para²¹:

1. Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

¹⁷ *Ibídem.*

¹⁸ *Ibídem.*

¹⁹ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

²⁰ ASENJO, MIGUEL ÁNGEL. *Gestión diaria del Hospital*. 3ª ed., editorial Elsevier, España, 2007. pág. 414.

²¹ ALLES, MARTHA. *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. 2ª ed. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

3. Brindar retroalimentación, a partir de conocer cómo hacen los trabajadores la tarea y saber si deben modificar su comportamiento.
4. Ayudar al desarrollo del personal y motivarlo hacia logros mayores.
5. Descubrir las aspiraciones del personal y reconocer sus realizaciones.
6. Mejorar las comunicaciones entre personal y jefes, y alcanzar un entendimiento respecto a los objetivos del trabajo y del servicio.
7. Mejorar el rendimiento a través del estudio y el fomento de unas mejores relaciones entre el personal.
8. Ayudar al directivo en sus funciones de orientación y apoyo a las áreas.
9. Determinar las necesidades de formación y de desarrollo del personal.
10. Realizar inventarios del talento existente y reajustar las asignaciones
11. Seleccionar al personal calificado para su promoción y aumento de sueldo.

2.1.1.1 Métodos de evaluación del desempeño

Una organización no puede adoptar cualquier método de evaluación del desempeño. El método o el sistema que emplee, debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.²²

En forma general, el método debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados, toda vez que el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción confiable de la manera en que el empleado se desempeña en el puesto, así como las oportunidades de mejora que tiene.

Para elegir el método a emplear en una organización, es importante tener en cuenta que éstos deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, de tal manera que califiquen únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Del mismo modo, es de resaltarse que los métodos más simples y económicos con frecuencia arrojan la información menos precisa, pero que de igual manera, los métodos más elaborados y que consumen más tiempo no siempre son los que ofrecen información más útil: Finalmente son los gerentes quienes deben tomar decisiones de costos y beneficios respecto de cuál método usar.²³

²² R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

²³ BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001.

Los métodos de evaluación del desempeño más comúnmente empleados son²⁴:

1. Escalas gráficas de calificación
2. Incidentes críticos o excepcionales
3. Ensayos escritos
4. Lista de verificación
5. Método de investigación de campo
6. Distribución forzada
7. Escala de calificación basada en comportamientos (BARS)
8. Sistemas basados en resultados
9. Evaluación de 360°
10. Comparación por pares

En seguida se expondrá cada uno de ellos, enumerando las ventajas y desventajas que presenta su enfoque, ya sea de comportamientos, características o resultados:

1. Escalas gráficas de calificación	
Consiste en:	<p>Este método se centra en evaluar el desempeño laboral de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, como la cantidad y la calidad del trabajo, la cooperación, la lealtad, la puntualidad, la honestidad y la iniciativa, entre otros.</p> <p>Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación de desempeño en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor a evaluar se define de manera sencilla y objetiva y cada uno de ellos se dimensiona para reflejar desde un desarrollo pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. De esta manera, el evaluador recorre la lista y califica al empleado en cada factor usando una escala ascendente que por lo general especifica 5 puntos.</p> <p>Finalmente, para el análisis de la información, se reducen los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.</p>

²⁴ BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001

Características:	<p>Existen muchas variaciones en la escala gráfica de evaluación, las diferencias fundamentales radican en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Las características o dimensiones en que se califican las personas. 2) El grado hasta el que el evaluador define la dimensión del desempeño. 3) Con cuánta claridad se definen los puntos en la escala.
Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución de cada empleado. ▪ Se puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos. ▪ Proporciona datos cuantitativos, requiere menos tiempo que otros. ▪ Se reduce en cierta medida el sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos de la escala se definen con toda precisión posible. ▪ De fácil comprensión y aplicación sencilla. ▪ Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación ▪ Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su aplicación exige múltiples cuidados para evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador. ▪ No proporciona detalles del comportamiento laboral del empleado. ▪ No permite mucha flexibilidad, ya que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluador. ▪ Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, ya que la evaluación es subjetiva y personal. ▪ Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones. ▪ Requiere procedimientos matemáticos para corregir distorsiones. ▪ Tiende a presentar resultados exigentes o tolerantes par todos los subordinados.

La siguiente figura muestra un ejemplo de formulario empleado en escalas gráficas de calificación:

FACTORES DE VALORIZACION	G R A D O S				
	E	D	C	B	A
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosidad, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.
RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión.	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales.	18 No requiere supervisión.
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	14 resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas.	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan.

Tabla 1

Escalas gráficas de calificación

Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. *Administración: Teoría y práctica*. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. *Métodos de compensación basados en competencias*. Editorial Universidad del Norte, 2006.

2. Incidentes críticos o excepcionales

Consiste en: Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso), por lo que el método se centra no en las características normales sino por aquellas muy positivas o muy negativas.

El jefe o gerente de área inmediato observa, registra y redacta anécdotas que describen algo que hizo un empleado, en que fue especialmente eficaz o ineficaz, ya que cada factor se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Durante la retroalimentación, se hace especial énfasis en que las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

Características: Requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sea muy desfavorable o muy favorable.

Sólo se citan los comportamientos específicos, no los rasgos de personalidad vagamente definidos.

Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> Se basa en ejemplos vividos basados en el comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere tiempo. Falta de cuantificación.

La siguiente figura muestra la forma en que el método de incidentes críticos sólo toma en cuenta aquellas acciones excepcionalmente positivas o excepcionalmente negativas para evaluar al personal:

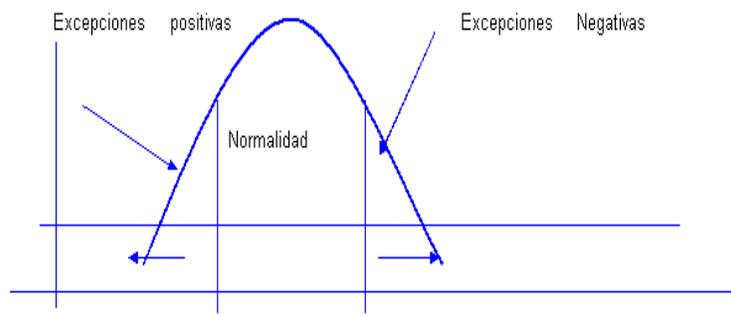


Tabla 2
Incidentes críticos o excepcionales

Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. *Administración: Teoría y práctica*. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. *Métodos de compensación basados en competencias*. Editorial Universidad del Norte, 2006.

3. Ensayos escritos	
Consiste en:	Técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y las sugerencias para mejorar el desempeño de un empleado.
Características:	Requiere que se describa en forma narrativa el desempeño del empleado. Típicamente se pedirá al evaluador que describa con sus propias palabras la percepción que tiene del empleado en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del puesto y la habilidad para trabajar con sus compañeros. También se le pedirá que identifique y ponga por escrito los puntos fuertes y débiles del empleado.
Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil de usar. ▪ Requiere poco tiempo para su implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es más una medida de la habilidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado. ▪ Algunos ensayos se centrarán en el pasado y no en los actuales comportamientos del trabajador.
<p>Tabla 3</p> <p>Ensayos escritos</p> <p>Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. <i>Administración: Teoría y práctica</i>. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. <i>Administración de Recursos Humanos</i>. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. <i>Métodos de compensación basados en competencias</i>. Editorial Universidad del Norte, 2006.</p>	

4. Lista de verificación

Consiste en: En este método el evaluador, que suele ser el supervisor inmediato, no valora el desempeño como tal, solamente lo registra a través de frases o palabras que describen las características y el rendimiento de cada empleado. Posteriormente el departamento de personal asigna las puntuaciones correspondientes asignando los valores a cada concepto de la lista según lo pertinente del caso. El resultado de la aplicación de este método se denomina lista de verificación sopesada.

Características: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado.

Ventajas:

- Económico.
- Fácil de llevar a la práctica.
- Capacitación mínima para los evaluadores.
- Pocas normas a seguir.

Desventajas:

- Propensión a las desviaciones de los calificadores.
- Uso de criterios de personalidad en lugar de los de desempeño.
- Mala interpretación de los conceptos que hacen parte de la lista.
- Posibilidad de empleo de pesos inadecuados por parte del departamento de personal.

La siguiente figura muestra un ejemplo de lista de verificación:

<p>Instrucciones: Marque cada uno de los conceptos que se apliquen al empleado citado</p> <p>Nombre del empleado: _____</p> <p>Departamento: _____</p> <p>Evaluador: _____</p> <p>Fecha : _____</p>		
Pesos	Conceptos	Marque aquí
6.5	1. El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide.	
4.0	2. El empleado mantiene su área de trabajo bien ordenada.	
3.0	3. Como cooperación, el empleado ayuda a otros que lo necesitan.	
4.3	4. El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo.	
0.2	5. El empleado escucha los consejos que otros le dan pero es raro que los siga.	
100	TOTAL DE TODOS LOS PESOS	

Tabla 4

Lista de verificación

Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. *Administración: Teoría y práctica*. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. *Métodos de compensación basados en competencias*. Editorial Universidad del Norte, 2006.

5. Método de investigación de campo:	
Consiste en:	La evaluación del desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.
Características:	<p>La entrevista de evaluación con cada jefe es como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación inicial. El desempeño se evalúa más o menos con estos aspectos: Desempeño más que satisfactorio (+), Desempeño satisfactorio (±), Desempeño menos que satisfactorio (-) - Análisis complementario. Cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe. - Planeación. Se elabora un plan de acción que debe implicar: <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría al empleado • Readaptación del empleado • Capacitación. • Desvinculación y sustitución. • Promoción a otro cargo. • Mantenimiento en el cargo actual. - Seguimiento. Se verifica y comprueba el desempeño de cada empleado.
Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si está precedido del análisis y descripción del puesto, permite al supervisor verificar que se evalúen las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos. ▪ Permite efectuar una evaluación objetiva. ▪ Permite un acoplamiento con la capacitación, plan de carreras y demás áreas de acción de la ARH. ▪ Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado costo operacional por la contratación de un especialista. ▪ Hay retardo en el proceso debido a la entrevista a cada empleado subordinado. ▪ Para que funcione el método, el especialista debe brindar asesoría y capacitación de alto nivel.
<p>Tabla 5</p> <p>Método de investigación de campo</p> <p>Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. <i>Administración: Teoría y práctica</i>. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. <i>Administración de Recursos Humanos</i>. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. <i>Métodos de compensación basados en competencias</i>. Editorial Universidad del Norte, 2006.</p>	

6. Distribución forzada

Consiste en:	El evaluador elegirá una declaración de entre varias, a menudo puestas en forma de pares y que parecen ser igualmente favorables o desfavorables, sin saber cuál describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto. No obstante, las declaraciones han sido diseñadas para distinguir entre un desempeño pobre y otro exitoso.
Características:	Las frases que conforman los conjuntos no se escogen al azar, sino que son seleccionadas mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. Dichas frases pueden componerse de significado positivo y negativo a la vez o sólo frases con significado positivo.

Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La calificación de los enunciados generalmente es desconocida por el evaluador, por lo que existe menor probabilidad de favorecer a personas específicas. ▪ Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas. ▪ Su aplicación es sencilla y no requiere previa preparación del evaluador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su elaboración e implementación son complejas. ▪ Es un método comparativo discriminatorio y presenta resultados globales. ▪ Requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación y potenciales de desarrollo. ▪ Deja al evaluado y al evaluador sin noción del resultado que debió ser el correcto para el puesto.

Los siguientes enunciados son un ejemplo de los usados en formularios del método de distribución forzada:

Enunciado	No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan			
Acepta críticas constructivas			
Tiene miedo de pedir ayuda			
Tiene buena memoria			

Tabla 6
Distribución forzada

Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. *Administración: Teoría y práctica*. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. *Métodos de compensación basados en competencias*. Editorial Universidad del Norte, 2006.

7. Escala de calificación basada en comportamientos (BARS)	
Consiste en:	<p>Evaluar el desempeño laboral, por medio de la combinación de elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos. Su formulario contiene de 5 a 10 escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño identificada mediante un análisis de incidentes críticos del puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos, según las opiniones de un grupo de expertos.</p>
Características:	<p>Por lo general se forma un comité que incluye a gerentes y subordinados para desarrollar las escalas de calificación basada en la conducta. La tarea del comité es identificar las características de interés para el puesto, estableciendo anclas de conducta en forma de enunciados para cada una de las dimensiones del puesto. Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones del ancla y que indiquen qué dimensión del puesto ilustra cada uno. Las únicas anclas que se conservan son aquellas en que están de acuerdo por lo menos el 70% del grupo. Por último, se anexan anclas a las dimensiones del puesto y se colocan en las escalas apropiadas de acuerdo con los valores que el grupo le asigne.</p>
Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se centra en comportamientos laborales específicos y cuantificables. ▪ Algunos estudios han demostrado que las escalas de este tipo pueden proporcionar calificaciones más precisas. ▪ La participación de los empleados puede llevar a la aceptación mayor del proceso de evaluación del desempeño. ▪ Se generan escalas con un grado de validez más elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere mucho tiempo y esfuerzo. ▪ Difícil de desarrollar.
<p>Tabla 7 Ensayos escritos</p> <p>Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. <i>Administración: Teoría y práctica</i>. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. <i>Administración de Recursos Humanos</i>. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. <i>Métodos de compensación basados en competencias</i>. Editorial Universidad del Norte, 2006.</p>	

8. Sistemas basados en resultados	
Consiste en:	<p>Cada empleado y su jefe establecen conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro, convirtiendo los objetivos de la organización en objetivos para los individuos.</p> <p>La superación de los objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable.</p>
Características:	<p>En este tipo de evaluación los empleados están en capacidad de ajustar periódicamente su conducta para asegurar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>La medición de los resultados y objetivos debe ser cuantitativa y confiable por medio de la verificación de los costos y beneficios indicados en el proceso.</p>
Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se centra en objetivos finales. ▪ Enfoque a resultados. ▪ Pueden alinear directamente al empleado con las metas organizacionales. ▪ Formulación de objetivos por consenso. ▪ Compromiso del personal en la consecución de los objetivos, al ver claramente un beneficio económico. ▪ Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. ▪ Retroalimentación continua y medición conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere tiempo y un estudio muy especializado inclusive de tiempos y movimientos para establecer objetivos reales. ▪ Cuando los factores o las circunstancias están fuera del control del empleado (como no recibir los insumos necesarios) no podrán lograr los resultados en concordancia con sus habilidades.
<p>Tabla 8</p> <p>Sistemas basados en resultados</p> <p>Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. <i>Administración: Teoría y práctica</i>. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. <i>Administración de Recursos Humanos</i>. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. <i>Métodos de compensación basados en competencias</i>. Editorial Universidad del Norte, 2006.</p>	

9. Evaluación de 360°	
Consiste en:	<p>La <i>evaluación de 360°</i> es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno: jefes, pares y subordinados. Este método es la forma más novedosa de valorar el desempeño del personal, pues procura la satisfacción de necesidades y expectativas de internos como externos.</p> <p>Dentro de ésta evaluación los participantes brindan fuentes múltiples las cuales proveen información más rica, completa y relevante del desempeño de cada uno de los empleados. Por ende crea un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen las conductas con mayor responsabilidad, reflejándose un incremento en la productividad.</p> <p>“El método de evaluación de 360° tiene la ventaja de brindar retroalimentación desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener, incluyéndose a sí mismo, a sus jefes, clientes y compañeros”²⁵, lo cual la hace ser una técnica donde la calidad de la información es mayor, ya que se profundiza en las entrevistas realizadas y puede reducir los prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no una sola.</p>
Características:	<p>La evaluación de 360° es una herramienta que permite el desarrollo de los recursos humanos. Su ejecución implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal, reconociendo la gran importancia del capital humano, estableciendo un clima de confianza y confidencialidad entre participantes.</p> <p>Los pasos a seguir para el proceso de evaluación de 360°, se muestra a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Definición de Competencias: Se determinan las competencias que se evaluarán. ❖ Diseño de la Herramienta: Se estructuran y elaboran los formatos

²⁵ ROBBINS, STEPHEN P; Traducción Dávila Martínez, José Francisco Javier. *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2004. p. 568.

	<p>de evaluación que llenarán cada uno de los evaluadores: jefe, pares, subordinados y autoevaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elección de Evaluadores: Se asignan quienes evaluarán, de acuerdo al puesto en cuestión. ❖ Implementación del Proceso: Se lleva a cabo el llenado de los formatos de evaluación. ❖ Análisis y Procesamiento de Datos: El consultor externo recaba los formatos, analiza y procesa los datos para conservar la confidencialidad y objetividad de la información. ❖ Informe a Directivos: Se realiza la presentación de los resultados obtenidos durante la evaluación. ❖ Retroalimentación al Personal: Se entrega los resultados de evaluación a cada uno de los empleados, generalmente la realiza su jefe inmediato. <p>Es de gran relevancia evitar que el proceso sea burócrata, es decir, que todos evalúen a todos, por lo cual se considera necesario determinar los evaluadores por el contacto que se requiere la ejecución de su trabajo.</p>
Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El método complementa las iniciativas de la Administración de Calidad, al hacer hincapié en los equipos, como en los clientes internos y externos. ▪ Refuerza el proceso de cambio cultural dirigido a la mejora continua, e identifica aspectos organizacionales como tendencias, fortalezas y debilidades de la empresa. ▪ Mejora la comunicación, pues el proceso evita las discusiones abiertas destructivas y saca a la luz aspectos de gran utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es complejo el manejar la información, porque combina todas las respuestas. ▪ Al realizar el análisis de la información recabada, se pueden presentar opiniones encontradas a pesar de que todas ellas sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite. ▪ El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente y evitar que los trabajadores dañen o jueguen con el sistema mediante evaluaciones

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimula el desarrollo de los empleados a través de conocer la retroalimentación de los compañeros y terceros, pues les permite crear imágenes más realistas de su desempeño y visualizar más fácilmente las oportunidades de mejora. ▪ Ayuda a afinar la calidad de los planes de desarrollo. 	<p>mutuas que carezcan de validez.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere de la capacitación para que la retroalimentación sea la adecuada. ▪ Se correrá el riesgo, al igual que en los otros métodos de evaluación, de cometer errores de indulgencia²⁶, de halo²⁷ y de similitud²⁸.
---	--

El siguiente esquema ilustra cómo funciona el método de 360°, en el que los clientes, proveedores, pares, jefe inmediato y el empleado mismo llevan a cabo la evaluación:



Tabla 9

Evaluación de 360°

Fuente: propia, basada en ALLES, MARTHA. *Desempeño por Competencias*. Evaluación de 360°. 1ª. ed. 4ª Reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007. p: 139-162.

²⁶ **Error de indulgencia:** consiste en que cada evaluador tiene su propio sistema de evaluación, que funciona como un estándar contra el cual se llevan a cabo las evaluaciones. En relación con el desempeño verdadero que un individuo muestra, algunos evaluadores lo califican alto y otros bajo.

²⁷ **Error de halo:** es la tendencia de un evaluador a permitir que la evaluación de un individuo, en relación con una característica positiva o negativa, influya en la relación de esa persona con respecto a otros aspectos.

²⁸ **Error de similitud:** los evaluadores califican a otra gente dando especial consideración a aquellas cualidades que perciben ellos mismos.

10. Comparación por pares

Consiste en:	Comparar el desempeño de los empleados de dos en dos. En la columna de la derecha se anota aquél cuyo desempeño se considera mejor.
Características:	En este método pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.
Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sencillez 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este método sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente. ▪ Difícil de usar con una gran cantidad de empleados. ▪ Puede propiciar problemas legales.

Un ejemplo del formulario utilizado en el método de comparación por pares, es el siguiente:

N°	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Tabla 10

Comparación por pares

Fuente: propia, basada en ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY. *Administración: Teoría y práctica*. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994. BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001. GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. *Métodos de compensación basados en competencias*. Editorial Universidad del Norte, 2006.

2.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

2.2.1 Concepto de Competencias

Antes de definir qué es la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y sus diferencias con la ARH, es necesario precisar lo que significan las Competencias y cuáles son sus características. Para ello se presentan a continuación definiciones de distintos autores:

Para Huerta Pérez y Castellanos²⁹: Competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Para Lasida³⁰: Competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva.

Para Ducci³¹: Competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción; sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Para Boyatzis³²: Competencia es la característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

²⁹HUERTA, J.,S. PÉREZ Y A.R. CASTELLANOS. Desarrollo curricular por competencias integrales”, en Universidad de Guadalajara, U de G, 2002.

³⁰LASIDA, JAVIER. Competencias Laborales: *Un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo*. Ponencia presentada en el I Seminario Organización y Gestión de Proyectos de Reforma de Formación Profesional basada en Competencias. Países del Cono Sur (Montevideo, Uruguay 20-24 de julio) Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional IBERFOP. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a09.htm>.

³¹DUCCI, MARÍA ANGÉLICA. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

³²BOYATZIS, R.E. *The competent Management: A model for effective performance*. 1ª ed. New York, John Wiley & Sons, 1982.

Para Spencer y Spencer³³: Competencia es la característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER³⁴), las Competencias se definen como las capacidades o habilidades necesarias para desempeñarse exitosamente en un área específica y se caracterizan por nueve aspectos: son aprendidas, son conscientes, generan resultados, reportan utilidad directa, son complejas e integrales, se aplican en contextos variables, son autónomas, son permanentes y amplían la eficiencia.

Para efectos de este trabajo se entenderá el término “competencia” como:

El conjunto de valores, capacidades, habilidades, conocimientos, actividades, aprendizajes significativos y útiles subyacentes y verificables, para el desempeño excelente de un puesto de trabajo, en una organización concreta.

Realizando un análisis de las definiciones antes expuestas, pueden encontrarse elementos que son comunes y ayudan a entender mejor las características de las Competencias:

- a) *Característica subyacente*. Significa que la competencia forma parte esencial o está arraigada en la personalidad y, por lo tanto, se puede predecir el comportamiento del individuo en situaciones laborales distintas.
- b) *Conjunto de valores, capacidades, conocimientos, aprendizajes significativos y útiles, habilidades y actividades verificables*. Se refiere al conjunto de características comprobables, que fueron adquiridas del aprendizaje formal o las experiencias de trabajo, que derivan en comportamientos que pueden ser observados.
- c) *Puesto de trabajo/ actividad laboral plenamente identificada/ función productiva/ situaciones concretas de trabajo*. Para cada puesto de trabajo específico, se requieren diferentes tipos y niveles de Competencias. No se puede suponer que una competencia, aunque tenga el mismo nombre, represente lo mismo en dos puestos de trabajo distintos.

³³ ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias*: el diccionario. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.p:22

³⁴ CONOCER: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Una entidad creada el 29 de abril del 2005, como un Fideicomiso Público Paraestatal en México, que promueve la generación de Estándares.

- d) *Organización concreta*. Las Competencias, para cada organización, corresponden a sus valores, su cultura, su misión y su estrategia. Cada organización determina cuáles son las Competencias necesarias y las define para sí misma; por lo que se puede decir que una competencia con un mismo nombre no representa lo mismo en dos organizaciones distintas.
- e) *Estándar de efectividad/ exitosamente/ desempeño bueno o excelente*. Significa que la competencia se mide sobre un criterio general o estándar para poder determinar quién hace algo bien y quién pobremente.

Asimismo, de acuerdo con Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga³⁵, las Competencias se clasifican en cinco grandes grupos:

- **Motivos**. Se considera que son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como por ejemplo, el motivo de logro, preocupación por el orden, calidad y precisión; iniciativa; búsqueda de información.
- **Rasgos de personalidad**. Es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo: tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, confianza en sí mismo, flexibilidad, tolerancia a la frustración, etc.
- **Actitudes y valores**. Es lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo: orientación al trabajo en equipo.
- **Conocimientos**. Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee el individuo; por ejemplo: conocimiento del mercado, de los productos, de informática, etc.
- **Aptitudes y habilidades**. Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad: por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.

En este trabajo de tesis, la clasificación de las Competencias se realizará con base en el criterio mencionado anteriormente, ordenándolas en dos rubros principales que son:

- **Competencias Centrales**.³⁶ Son los comportamientos y clases de actitud que comunican los valores de la organización, definen el desempeño y están vinculadas a las actividades básicas de la misma, sin importar el puesto y nivel. (por ejemplo: calidad, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, liderazgo) y

³⁵Ibidem. MITRANI, A.; DALZIEL, M.M.; SUÁREZ DE PUGA, I. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto, 1992.

³⁶ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias: el diccionario*. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

- **Competencias Específicas.**³⁷ Representan las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para desarrollar las actividades y funciones de los puestos específicos.

Cabe destacar que una vez definidas las Competencias de esta forma, no se evalúan a través de tests o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables (niveles de Competencias). Por lo mismo, la propuesta se concreta en el establecimiento de las Normas de Competencia Laboral (NCL), que son elaboradas por un grupo de expertos en la materia que se trate; o por el análisis y descripción de puestos por Competencias que realice un grupo de expertos dentro de las organizaciones, las cuales son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico. Las NCL y el análisis y descripción de puestos por Competencias, se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo; son el referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado. De este modo constituyen un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida.

2.2.2 Concepto de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

La Gestión de Recursos Humanos es el subsistema de la organización, que tiene como finalidad “lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias y conocimientos del personal, para establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y la calidad y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran”.³⁸

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias es un modelo en el que las Competencias son la base para desarrollar e integrar las funciones de la Administración de Recursos Humanos tradicional y refuerza dichas Competencias como parte fundamental para desarrollar una gestión integrada en los objetivos y planes estratégicos de la organización.

En este modelo, “la dirección de Recursos Humanos deberá planificar, actuar y evaluar, esto es, Gestionar los Recursos Humanos de toda la organización, con el fin de que ésta disponga, en todo

³⁷Ibídem.

³⁸ MÜNCH GALINDO, LOURDES. Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización. 1ed. México, Ed. Trillas, 2006. p: 28.

momento, de las Competencias precisas, en el nivel y lugar adecuados, para que la empresa pueda conseguir los objetivos fijados”.³⁹

Dentro de este esquema, los análisis de puestos por Competencias son primordiales, pues permiten relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa y además, por medio de la descripción de puestos que se obtiene, se les comunica claramente a los trabajadores los resultados que se espera obtengan y las Competencias que se consideran importantes, para que sus esfuerzos sean enfocados en realizar su trabajo de la mejor manera posible. Asimismo, para elaborar los análisis de puestos por Competencias, es esencial efectuar el diccionario de Competencias de la organización, en el cual se definen y se dividen en niveles las Competencias.

El enfoque basado en Competencias, es que los expertos en RH pueden comenzar a asumir un verdadero papel estratégico, en el que centran su trabajo en preparar a la organización para que ella misma pueda llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en las Competencias. Es entonces cuando verdaderamente el Departamento de RH comienza a centrarse en las personas, al reconocer los conocimientos, habilidades y actitudes de que dispone el trabajador para llevar a cabo eficaz y eficientemente su trabajo; siendo capaz de detectar deficiencias y subsanarlas, así como prever los cambios, adaptarse más rápidamente a nuevas circunstancias y por ende, producir los resultados deseados.⁴⁰

³⁹ PEREDA MARTÍN, SANTIAGO; BERROCAL BERROCAL, FRANCISCA. Gestión de recursos humanos por Competencias. 2ª. Ed., p. 61. Editorial Universitaria Ramón Areces, Barcelona 2006.

⁴⁰ PEREDA MARTÍN, SANTIAGO; BERROCAL BERROCAL, FRANCISCA. Gestión de recursos humanos por Competencias. 2ª. Ed., p. 61. Editorial Universitaria Ramón Areces, Barcelona 2006.



En la figura 3, se observa que la Gestión de RH por Competencias posee ciertas características, las cuales pueden verse al mismo tiempo como las principales ventajas que ostenta el modelo y que son explicadas a continuación⁴¹:

- Uso de un lenguaje común para toda la organización, ya que al establecer los comportamientos observables que permitan tener un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la Dirección de RH y el resto de la organización se pongan de acuerdo.⁴²
- Focaliza los esfuerzos hacia los resultados, al comunicar a todas las personas cuáles son los comportamientos requeridos para tener un rendimiento excelente en sus puestos de trabajo.

⁴¹ PEREDA MARTÍN, SANTIAGO; BERROCAL BERROCAL, FRANCISCA. *Gestión de recursos humanos por Competencias*. 2ª. Ed., p. 61. Editorial Universitaria Ramón Areces, Barcelona 2006.

⁴² Ibidem.

- Es predictor del comportamiento futuro, debido a que analiza el comportamiento pasado, teniendo como entendido que en una situación similar, éste se puede repetir. Lo anterior no significa que las personas no sean capaces de cambiar sus reacciones, sino que éstas serán diferentes teniendo entrenamiento para ello.⁴³

- Facilita la comparación entre perfiles, toda vez que permite cotejar entre las Competencias requeridas y el perfil de Competencias de las personas, con la finalidad de verificar su adecuación a un puesto determinado o para conocer las necesidades de formación existentes en ese momento.⁴⁴

- Adopta un enfoque integrador, porque no se analizan los trabajos por separado y aisladamente, sino que se describen las Competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos.⁴⁵

⁴³ PEREDA MARTÍN, SANTIAGO; BERROCAL BERROCAL, FRANCISCA. Gestión de recursos humanos por Competencias. 2ª. Ed., p. 61. Editorial Universitaria Ramón Areces, Barcelona 2006.

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Ibidem

2.2.3 Diferencias fundamentales entre Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias y Gestión tradicional.

En la tabla 11, se enumeran las diferencias que existen entre la Gestión de RH basada en Competencias y la ARH tradicional:⁴⁶

CONCEPTO	ARH TRADICIONAL	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque al trabajo ▪ Enfoque reactivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque estratégico al alinearse con la misión, visión y objetivos de la organización. ▪ Enfoque proactivo y flexible ▪ Enfoque a resultados ▪ Enfoque a las personas
PAPEL DE DEPARTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación en cumplir únicamente los objetivos como departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo se centra en preparar a la organización para que ella misma pueda llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en sus Competencias.
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de lenguaje técnico y difícil de comprender. ▪ Se analizan los trabajos aisladamente de los comportamientos necesarios en el puesto. ▪ Bajo nivel de compromiso en los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de lenguaje común y sencillo ▪ Indica claramente los comportamientos requeridos para un rendimiento excelente. ▪ Describe las Competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos. ▪ Alto nivel de compromiso de los empleados con los programas de RH.
HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de puestos que brindan la descripción exhaustiva de los mismos. ▪ Modelos detallados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los análisis son parte del proceso de planificación estratégica. ▪ Se crea el "Diccionario de Competencias" como herramienta fundamental y guía para toda la organización, no sólo para el departamento de RH. ▪ Modelos y herramientas de aplicación sencillas, con alto grado de validez.

Tabla 11
Diferencias entre la ARH tradicional y la
Gestión de Recursos Humanos por Competencias

⁴⁶ PEREDA MARTÍN, SANTIAGO; BERROCAL BERROCAL, FRANCISCA. Gestión de recursos humanos por Competencias. 2ª. Ed., p. 61. Editorial Universitaria Ramón Areces, Barcelona 2006.

2.2.4 Etapas para establecer un sistema de Gestión por

Competencias.⁴⁷

- 1) **Planeación estratégica.** A partir de la misión, de la visión, de los objetivos y los valores de la organización, se determinan cuáles serán las Competencias centrales y auxiliares.⁴⁸
- 2) **Definición de las Competencias por la alta dirección.** En esta fase, la alta dirección elabora una definición de lo que significa concretamente para esa organización cada una de las Competencias que se determinaron.⁴⁹
- 3) **Definición de los grados de Competencias.** Con base en las Competencias centrales y auxiliares, se definen los grados o niveles de competencia. Una competencia tiene distintos grados según la especialización requerida y la jerarquía dentro del organigrama.⁵⁰
- 4) **Diccionario de Competencias.** Es el documento en el que se plasman las “definiciones de sus Competencias y su posterior abanico de grados, de la manera que mejor represente el sentir y las necesidades de esa organización particular”⁵¹
- 5) **Análisis de puestos por Competencias.** Es el proceso que consiste en recoger la información básica de un puesto de trabajo, como son las funciones, los requerimientos específicos, el ambiente de trabajo en que se realizan y el perfil requerido para desempeñar el puesto y a diferencia del análisis tradicional, dentro del transcurso de su realización, se planean e investigan las competencias y grados necesarios, alineados con la estrategia de la organización, para lograr el éxito en cada puesto. Para llevarlo a cabo es necesario realizar tres pasos fundamentales:
 - a) La recolección de la información de los puestos a través de una entrevista estructurada, un cuestionario u observación directa.
 - b) Analizar la información recolectada. Al finalizar el análisis es necesario confirmar la información obtenida.
 - c) Realizar la Descripción del puesto (documento que contiene los datos principales del puesto).

⁴⁷ MÜNCH GALINDO, LOURDES. *Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización.* 1ed. México, Ed. Trillas, 2006. p:28-29.

⁴⁸ *Ibidem.*

⁴⁹ *Ibidem.*

⁵⁰ *Ibidem.*

⁵¹ *Ibidem.*

En la tabla 12 se muestran las diferencias básicas en el desarrollo de esta herramienta entre el enfoque tradicional de RH y el enfoque basado en Competencias:

Enfoque tradicional	Enfoque por Competencias
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encabezado: título, ubicación, jerarquía. ▪ Descripción analítica: se detalla cada operación, con su periodicidad de realización. ▪ Descripción genérica: se estandarizan las funciones básicas del puesto. ▪ Condiciones de trabajo: ambiente, tipo, riesgos. ▪ Requerimientos o perfil del puesto: precisa las características físicas y psicológicas de la persona idónea para ocupar el puesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Encabezado: título, ubicación, jerarquía, nivel de competencia general. 2) Objetivo del puesto: Es la razón por la que se ha creado y existe el puesto. 3) Funciones: Las actividades principales del puesto, con un referente de calidad. (siendo éstos empleados como criterios de desempeño, pues describen cuándo una persona es competente realizando su trabajo) 4) Características: Grado en que el puesto requiere de las Competencias centrales y auxiliares. Se describen también otras características requeridas. 5) Análisis de riesgos: A través de una metodología se detectan los riesgos a que se está expuesto en el desarrollo de esa labor.
Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.	
Entrevista con el titular del puesto.	Formación de grupos de expertos.
Diferencias cualitativas en la Descripción de Puestos	
<ul style="list-style-type: none"> • Determina los requerimientos del puesto. • Contempla la experiencia y conocimientos. • Por su diseño no facilita dar un seguimiento continuo al desempeño. • No establece diferentes niveles de requerimientos. • Regularmente no contiene un diccionario al cual acudir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina los requerimientos del puesto y brinda una guía de comportamientos que es necesario cubrir. • Contempla la experiencia, conocimientos, actitudes y habilidades. • Por su diseño facilita dar un seguimiento continuo al desempeño. • Establece diferentes niveles en cada una de las Competencias, encaminado hacia el necesario. • Contiene un diccionario que engloba los requerimientos tanto a nivel operativo como gerencial.

Tabla 12
Diferencias en el diseño del análisis de puestos.

En el análisis de puestos tradicional se realizaba una descripción de las condiciones de trabajo, que no era desarrollada a través de una metodología específica ni con una clara finalidad. En el desarrollo de este trabajo, se conoció la metodología del “Análisis de Riesgos para Determinar el Equipo de Protección Personal (EPP)”, establecida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Norma Oficial Mexicana NOM-017-STPS-2008⁵², la cual es de observancia obligatoria para todos los centros de trabajo. De acuerdo con esta Norma, una de las obligaciones del patrón es: “5.2 *Identificar y analizar los riesgos de trabajo a los que están expuestos los trabajadores por cada puesto de*

⁵² SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *NOM-017-STPS-2008*. Equipo de Protección Personal - Selección, Uso y Manejo en los Centros de Trabajo. [Folleto] México, STPS, 2009. (Folleto de Difusión, 1). p. 2-7.

trabajo y área del centro laboral...”. Este análisis de riesgos solicita que se registre el puesto de trabajo, el tipo de actividad que desarrolla el trabajador, el tipo de riesgo de trabajo identificado, la región anatómica por proteger, y el(los) equipo(s) de protección personal requerido(s).

Se propone el uso de esta metodología en el análisis de puestos por Competencias, ya que presenta las ventajas de: facilitar la detección de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores del Hospital y por el grado de peligrosidad del trabajo, determinar cuál es el EPP que se necesita; se puede evitar la duplicidad de documentos y finalmente porque a través de la posterior descripción de puestos, se puede cumplir con una obligación más que se tiene, la cual consiste en “5.5 Comunicar a los trabajadores los riesgos de trabajo a los que están expuestos y el EPP que deben utilizar”.⁵³

- 6) **Análisis y validación de las Competencias.** Se validan y prueban las Competencias y los contenidos de los perfiles, con el personal involucrado.⁵⁴
- 7) **Diseño de procesos por Competencias.** Se orientan los demás procesos hacia las Competencias.⁵⁵
- 8) **Aprobación de las Competencias laborales.** El Comité de dirección aprueba el sistema.⁵⁶
- 9) **Implantación.** Se implanta el sistema.⁵⁷
- 10) **Retroalimentación.** Las áreas organizacionales evalúan los resultados y anualmente se efectúan las mejoras y cambios requeridos por la organización.⁵⁸

La organización puede optar por aplicar el sistema de Gestión por Competencias a nivel general o utilizar la metodología para alguna de sus áreas, en este caso, para la Gestión de Recursos Humanos.⁵⁹

⁵³ SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *NOM-017-STPS-2008*. Equipo de Protección Personal - Selección, Uso y Manejo en los Centros de Trabajo. [Folleto] México, STPS, 2009. (Folletos de Difusión, 1). p: 2-7.

⁵⁴ MÜNCH GALINDO, LOURDES. *Administración de Capital Humano*: La gestión del activo más valioso de la organización. 1ed. México, Ed. Trillas, 2006. p:28-29.

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ *Ibidem*.

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ *Ibidem*.

2.3 Evaluación del Desempeño por Competencias.

La Evaluación del Desempeño por Competencias es un sistema formal de revisión y valoración del desempeño del personal, con base en las competencias que se consideran necesarias para cada uno de los puestos y que se encuentran plasmadas en la descripción de puestos por competencias.⁶⁰

Este sistema de evaluación es eficaz porque mide los comportamientos observables del individuo, contra las competencias requeridas, proporciona retroalimentación a los empleados e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.⁶¹

La **Gestión del desempeño por competencias** consiste en determinar qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente toda la organización; por lo que la evaluación del desempeño por competencias es especialmente decisiva para su éxito.⁶²

La organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño por competencias, es elemental, ya que refleja directamente el plan estratégico de la organización. La evaluación es el medio para destacar el desempeño.⁶³

Existe la posibilidad de pensar que las evaluaciones del desempeño por competencias, sólo tienen el propósito limitado de mostrar quién realiza, o no, un buen trabajo. Sin embargo en la realidad, dichas evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Así, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosos tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado. En seguida se muestra una lista de los objetivos más comunes de la evaluación del desempeño⁶⁴:

1. Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación: dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ PEREDA MARTÍN, SANTIAGO; BERROCAL BERROCAL, FRANCISCA. Gestión de recursos humanos por Competencias. 2ª. Ed., p. 61. Editorial Universitaria Ramón Areces, Barcelona 2006.

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibidem.

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ Ibidem.

3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las compensaciones salariales.
5. Determinar políticas de compensación
6. Ayudar a tomar decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
7. Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
8. Guiar las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas: Planeación y Desarrollo de la carrera profesional.
9. Identificar errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
10. Identificar desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc.

Como se ha explicado hasta el momento, la evaluación del desempeño por competencias, es un proceso sistemático y periódico que tiene la finalidad de medir las competencias de las personas que laboran en la organización, contra las establecidas, para el logro de los objetivos; y con la cual se vislumbran las siguientes áreas de oportunidad⁶⁵:

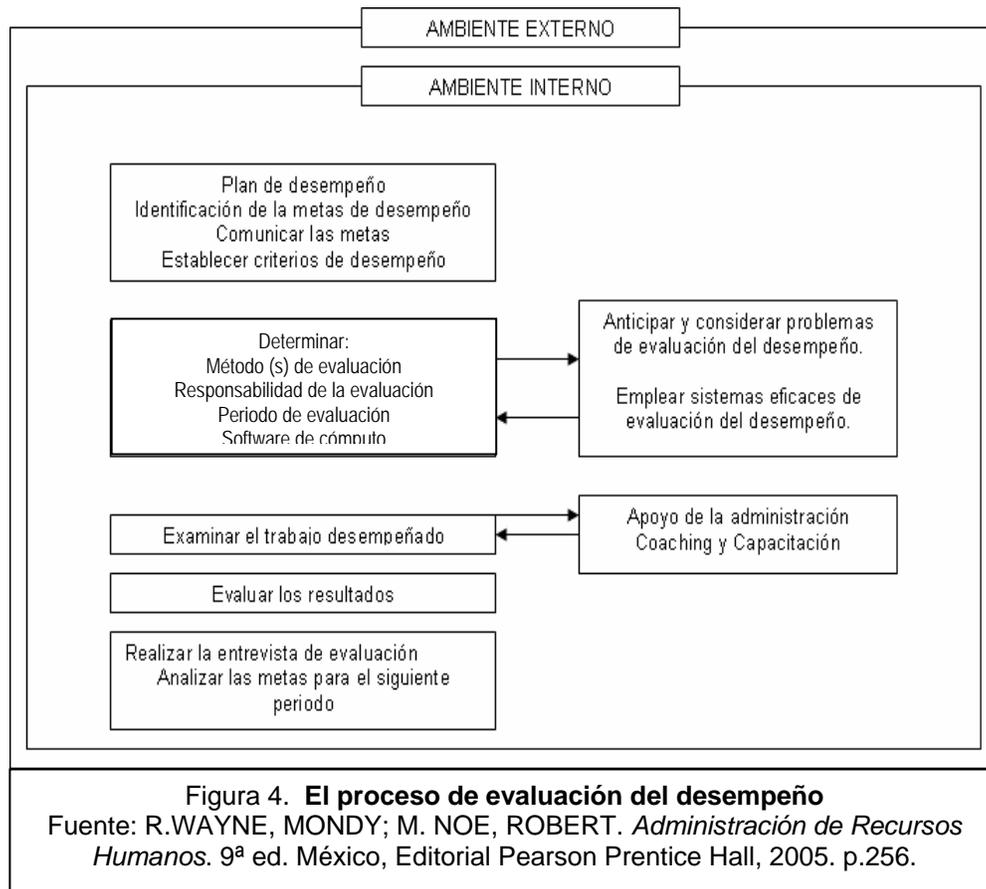
- Administración de salarios.
- Retroalimentación del desempeño.
- Identificación de las fortalezas y las debilidades del desempeño de las personas.
- Documentación de las decisiones del personal.
- Reconocimiento del desempeño del personal.
- Determinación de la promoción.
- Identificación del desempeño deficiente.
- Apoyo para la identificación de metas.
- Cumplimiento de los requerimientos legales.
- Determinación de transferencias y asignaciones.
- Decisiones sobre despidos.
- Identificación de las necesidades de capacitación de las personas.
- Determinación de las necesidades organizacionales de capacitación.
- Planeación de personal.
- Reforzamiento de las estructuras de autoridad.

⁶⁵ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

- Identificación de las necesidades de Desarrollo Organizacional.
- Evaluación de los sistemas de personal.

2.3.1 El proceso de evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencias forma parte de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias; de tal manera que su objetivo no cambia drásticamente y gran parte del proceso de la evaluación del desempeño tradicional se conserva. Se toman como base la misión, la visión y la estrategia de la empresa, el análisis y la descripción de puestos por competencias; así como el diccionario de competencias.⁶⁶



Como se muestra en la figura 4, el punto de partida del proceso de evaluación del desempeño tradicional y en este caso en la evaluación del desempeño por competencias, es identificar las metas que se tienen, es decir, delimitar para qué fines requiere la organización que se lleve a cabo la evaluación del desempeño, ya que la experiencia muestra que regularmente los sistemas

⁶⁶ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

fracasan porque la administración espera demasiado de un método y no determina específicamente lo que desea que el sistema logre. Por ejemplo, algunas empresas quieren destacar el desarrollo de los empleados, en tanto que otras organizaciones se centran en decisiones administrativas como ajustes salariales.⁶⁷

Este ciclo prosigue con la comunicación de metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente se toman decisiones con respecto a los métodos que se utilizarán, quién será el responsable de la evaluación, cuál será la periodicidad y, en caso de ser necesario, el empleo de alguna función de software. Durante el proceso se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después la administración proporcionará *coaching*⁶⁸ y otro tipo de apoyo adaptable a la capacitación y desarrollo, conforme avanza el periodo de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.⁶⁹

Después de que la organización establece los métodos de evaluación específicos, los trabajadores y los equipos deben entender sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Esta comprensión se facilita enormemente cuando los empleados han participado en el establecimiento de esas metas. Al final del período de evaluación, el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con los estándares definidos. Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. El análisis también establece metas para el siguiente período de evaluación.⁷⁰

Establecer criterios de desempeño⁷¹

En la práctica los criterios más comunes para la evaluación del desempeño tradicional, son los rasgos, el logro de metas y el potencial de mejoramiento:

⁶⁷ *Ibidem.*

⁶⁸ Coaching: entrenamiento, preparación, ayuda, asesoría.

⁶⁹ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

⁷⁰ *Ibidem.*

⁷¹ *Ibidem.*

- **Rasgos:** Son cualidades subjetivas (como la apariencia) y que muchas veces no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. Los resultados más comunes son evaluaciones inexactas y problemas legales a la organización.
- **Logro de metas:** Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar.
- **Potencial de mejoramiento:** Implica una evaluación del potencial del empleado, proyectada en el futuro.

En la evaluación del desempeño por competencias, los criterios de desempeño son las competencias que define la organización para cada puesto:

- **Competencias:** Las Competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, valores, y clases de actitud que se consideran importantes y se ven reflejadas en comportamientos que definen un desempeño superior. Dentro del proceso de la evaluación, se establecen metas de desempeño y se toma en cuenta el potencial de mejoramiento, lo cual significa que no hace mutuamente excluyentes los criterios mencionados para la evaluación del desempeño tradicional. De hecho, es una combinación de estos enfoques lo que la hace tan completa y eficaz. Por ejemplo, las competencias que se determinen para algunos puestos pueden contener rasgos que al estar relacionados con el desempeño, serán utilizados e interpretados adecuadamente.

Es en esta parte del proceso en que se hace necesario el diccionario de competencias, que no sólo contiene la definición de lo que significa para la organización cada una de las competencias; sino que las divide en niveles. En cada nivel se mencionan los comportamientos observables que se consideran para un buen desempeño. Este criterio es importante porque si tales comportamientos se reconocen y recompensan, los empleados tienden a repetirlos.

Métodos de evaluación del desempeño: ⁷²

El método de evaluación que se elija, debe estar directamente relacionado con el puesto, de tal manera que considere únicamente elementos de importancia para obtener éxito en éste.

Debido a que, como se mencionó anteriormente, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias retoma los elementos de la Gestión tradicional, los métodos de evaluación más usuales continúan siendo las mismas opciones, aunque lo que más se recomienda es el empleo del método de evaluación de 360 grados, que por sus características de practicidad y confiabilidad, es el propuesto para desarrollar el presente trabajo:

⁷² R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

- **Escalas gráficas de calificación:** califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.
- **Incidentes críticos o excepcionales:** requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sea muy favorable o muy desfavorable.
- **Ensayos escritos:** el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño del empleado.
- **Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado.
- **Método de investigación de campo:** Se entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.
- **Distribución forzada:** requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado, similar a una distribución de frecuencia normal.
- **Escala de calificación basada en comportamiento (BARS):** combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.
- **Sistemas basados en resultados:** el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto objetivos para el siguiente periodo de evaluación.
- **La evaluación de 360 grados** “consiste en que un conjunto de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son los comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional”.⁷³
- **Comparación por pares:** Comparar el desempeño de los empleados de dos en dos

Responsabilidad del desempeño.⁷⁴

En la mayoría de las organizaciones, el departamento de Recursos Humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de sistemas de evaluación del desempeño. No obstante, es importante que los gerentes de línea cumplan una función clave de principio a fin. Con frecuencia estos gerentes realizan las evaluaciones y la entrevista de evaluación, por lo que deben participar directamente en el programa si se desea que éste tenga éxito.

Cuando se emplea la técnica de 360 grados, las posibilidades en cuanto a personas que calificarán el desempeño se amplían, considerando a la persona que está siendo evaluada (autoevaluación), el gerente a quien esa persona reporta, otros gerentes (especialmente en los sistemas matriciales), sus subordinados directos, si los tienen; los colegas y pares; sus clientes y proveedores.

⁷³ ALLES, MARTHA. *Desempeño por Competencias*. Evaluación de 360°. 1ª. ed. 4ª Reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007. p: 94.

⁷⁴ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

Supervisor inmediato: Se encuentra en una posición excelente para observar el trabajo del empleado. Al dirigir una unidad específica y asumir la responsabilidad de evaluar a sus subordinados, afianza su figura de autoridad. Está pendiente de la capacitación y desarrollo de sus subordinados. En un aspecto negativo, el supervisor inmediato puede destacar ciertas características del desempeño y descuidar otras o en el peor de los casos, manipular las evaluaciones para justificar los incrementos salariales o promociones.

Subordinados: Los subordinados están en una excelente posición para ver la eficacia de sus superiores.

Colegas: Trabajan cerca del empleado evaluado y probablemente tiene una perspectiva no distorsionada del desempeño típico, específicamente en las tareas que se realizan en equipo.

Autoevaluación: Si los empleados entienden sus objetivos y los criterios utilizados para la evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en su trabajo y qué necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad evaluarán su propio desempeño en forma objetiva y tomarán las medidas para mejorarlo.

Evaluación por clientes: El comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. Las organizaciones usan este enfoque porque muestra un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio.

El período de evaluación: ⁷⁵

Las evaluaciones formales del desempeño se preparan generalmente en intervalos específicos de tiempo. En la mayoría de las organizaciones el periodo de evaluación formal del desempeño se realiza semestral o anualmente. Sin embargo, la interacción continua, sobre todo informal que incluye el *coaching* y otras actividades de desarrollo que se llevan a cabo a través del periodo de evaluación, son aún más significativas. La retroalimentación del desempeño una vez al año no es suficiente. El departamento de Recursos Humanos debe fomentar en los gerentes que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su trabajo diario.

Entrevistas de evaluación: ⁷⁶

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. A través del énfasis que se tiene sobre los

⁷⁵ R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

⁷⁶ *Ibíd.*

aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

Una entrevista de evaluación exitosa se debe estructurar de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado lo vean como un medio para resolver problemas y no como una sesión para encontrar errores. El gerente debe considerar tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación:

1. Analizar el desempeño del empleado.
2. Ayudar al empleado a establecer metas y planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
3. Sugerir medios para lograr las metas establecidas, incluyendo el apoyo del gerente y la empresa.

La cantidad de tiempo dedicada a una entrevista de evaluación varía considerablemente con la política de la empresa y el puesto del empleado evaluado. Aunque se deben tomar en cuenta los costos, es útil realizar entrevistas separadas para analizar: 1) el desempeño y desarrollo del empleado y 2) los incrementos salariales.

La sesión de evaluación del desempeño termina centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista debe finalizar con planes específicos y acordados mutuamente para el desarrollo del empleado. Los gerentes deben garantizar a los empleados que requieren capacitación adicional que tendrá lugar pronto y que contarán con todo el apoyo de su supervisor.

Capítulo 3. Estudio de Evaluación del desempeño

Capítulo 3. Estudio de Evaluación del desempeño.

3.1 Diagnóstico panorámico.

Fue una iniciativa de los directivos de la organización el solicitar nuestro apoyo para llevar a cabo un primer ejercicio de evaluación del desempeño al personal operativo.

A raíz de la certificación ante el Consejo de Salubridad General⁷⁷, los directivos consideraron necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño al personal, el cual determinara las competencias necesarias en cada puesto, ya que este era uno de los puntos de mejora que se habían detectado durante el proceso de certificación.

Otros de los aspectos por los cuales los directivos consideraron necesario realizar la evaluación del desempeño, fue que se vio como un área de oportunidad para determinar las políticas de aumento de salario, ya que desde sus inicios, no se había efectuado aumento alguno y eso repercutía mostrando una alta rotación del personal. Del mismo modo, nunca antes se había contado con evidencias del historial del desempeño de cada uno de los empleados.

Para detectar la situación en que se encontraba el Hospital⁷⁸, fue necesario realizar una entrevista dirigida al Coordinador de Calidad (VER ANEXO 1) y una reunión con los directivos, en la que expusieron su interés y objetivos en la realización de la evaluación (VER ANEXO 2). De las fuentes mencionadas, se obtuvieron los siguientes problemas:

- Existía toma de decisiones subjetiva de administración de personal, pues los directivos se basaban en su percepción del trabajador para determinar promociones, aumentos de

⁷⁷ El Consejo de Salubridad General (CSG) es un órgano del Estado Mexicano, establecido por el artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dependiente del Presidente de la República, presidido por el Secretario de Salud, que tiene como mandato la emisión de disposiciones obligatorias en materia de Salubridad General. El Consejo representa la segunda autoridad sanitaria del país, precedido únicamente por el Presidente de la República. El ámbito de acción del consejo abarca a todas las organizaciones, públicas y privadas, que constituyen el Sistema Nacional de Salud, y todas aquellas que estén relacionadas con éste, incluyendo las autoridades administrativas federales, estatales y municipales.

⁷⁸ Para este trabajo se utilizaron los términos Organización y Hospital de manera indistinta.

suelo o bajas definitivas; debido a que no se contaba con información acerca del desempeño del personal.

- No existían indicadores de efectividad para asignar incentivos o incremento al salario, lo cual se reflejaba en alta rotación del personal.
- Los directivos tenían una concepción de las funciones y tareas que deberían desempeñarse en los puestos, las cuales eran comunicadas verbalmente a los trabajadores; sin embargo, con la evolución que había ido experimentado la organización, algunos aspectos se habían modificado y era necesario tenerlos registrados, de modo que se evitaran fugas de responsabilidad o duplicidad de funciones.
- Sobrecarga de trabajo en algunas áreas.
- Los trabajadores realizaban las funciones que les comunicaba su jefe inmediato, sin alcanzar a apreciar el impacto que tenían sus acciones en las demás áreas, lo cual repercutía en las relaciones del personal creando conflictos y pudiendo verse reflejado en el servicio brindado al cliente externo.
- Desconocimiento de la calidad de servicio que recibía cada una de las áreas.
- Nula retroalimentación del servicio que requería y solicitaba cada área.
- Los trabajadores no contaban con reconocimiento o retroalimentación de su desempeño.
- No se determinaba la competencia laboral, con lo que se impedía el establecimiento de parámetros que permitieran comparar el desempeño actual con el futuro, creando estrategias de crecimiento con las que se lograra alcanzar la visión del Hospital.
- Poca integración entre el personal de servicios y personal externo.
- No existía una planeación de la capacitación y desarrollo que era necesario brindar a los trabajadores, debido al desconocimiento de las necesidades que se tenían en cada uno de los puestos.

3.1.1 Nivel operativo del Hospital

La evaluación del desempeño se efectuó abarcando los niveles operativos del Hospital en los siguientes puestos:

- | | |
|-------------------|------------------------|
| 1. Vigilancia | 8. Recepción |
| 2. Imagenología | 9. Laboratorio |
| 3. Médico guardia | 10. Informática |
| 4. Administrativo | 11. Limpieza |
| 5. Enfermería | 12. Mantenimiento |
| 6. Dietología | 13. Farmacia y Almacén |
| 7. Caja | |

3.1.2 Necesidad de efectuar la evaluación del desempeño.

Aún cuando el Hospital ya contaba con una certificación por parte de Consejo de Salubridad General, no tenía registros que fueran la base para conocer en qué grado se determinaba la competencia necesaria para el personal. Por lo que los directivos solicitaron nuestro apoyo para realizar un primer ejercicio de evaluación del desempeño del personal, que a la par, diera solución a problemas detectados como:

- Alta rotación de personal por falta de políticas de aumento al salario.
- Los directivos desconocían el desempeño de los trabajadores, para tomar decisiones.
- No se encontraban delimitadas las funciones del personal operativo, lo cual podía derivar en fuga de autoridad y responsabilidad; así como retrabajos, pérdida de tiempo y recursos.
- Los trabajadores no contaban con reconocimiento o retroalimentación de su desempeño.
- El personal operativo desconocía cómo impactaban en el cliente interno las funciones de su puesto.
- Había desconocimiento de las Competencias con las que contaba el personal.

3.1.3 Aseguramiento del compromiso de la dirección

El documento que se muestra en la siguiente página, confirma la aceptación y continuidad a la evaluación del desempeño del personal operativo.



México, D.F. a 15 de Febrero del 2007

UPIICSA
Calle Té No. 950
Col. Granjas México
Academias de Mercadotecnia y Recursos Humanos

PRESENTE

At'n: Prof. María Del Rosario Castro Nava

Por este medio me dirijo a usted, para informar que en nuestra organización se llevará a cabo un primer ejercicio de evaluación del desempeño al personal operativo, en el cual participarán como facilitadoras del proceso las C. Gabriela Escalante Castillo y C. Rocío Liliana Pliego García.

Esperando que los resultados sean satisfactorios y contribuyan de manera significativa a mejorar los procesos del Hospital, agradezco de antemano la atención a la presente y sin otro particular, le envío un cordial saludo.

Atentamente

Lic. Alberto Figueroa
Coordinador de Calidad

3.2 Planeación del estudio de evaluación del desempeño.

Equipo de trabajo compuesto por:

- Gabriela Escalante Castillo
- Rocío Liliana Pliego García

3.2.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.

➤ Objetivo general

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño del personal operativo del Hospital María José, basado en Competencias, que permita obtener información para la toma de decisiones; mejorando con ello el funcionamiento de la organización.

➤ Objetivos particulares:

- Conocer la competencia laboral de los trabajadores, determinando así su desempeño para fundamentar la toma de decisiones.
- Delimitar las funciones del personal operativo, a través de la elaboración de descripción de puestos.
- Crear una base para determinar las políticas de aumento al salario y reajustar las asignaciones correspondientes.
- Crear una base para la detección de las necesidades de capacitación.
- Retroalimentar al personal acerca de su desempeño, motivándolo a mejorar su rendimiento.
- Realizar una evaluación entre las áreas que permita tomar acciones de mejora.
- Identificar las fortalezas y debilidades del personal operativo.
- Mejorar la comunicación entre personal y jefes, y alcanzar un entendimiento respecto a los objetivos de trabajo y servicio.
- Ayudar al directivo en sus funciones de orientación y apoyo a las áreas.
- Realizar inventarios del talento existente dentro del Hospital.
- Brindar herramientas para Seleccionar al personal calificado para su ingreso al Hospital, promoción y aumento de sueldo.

3.2.2 Recursos

Los recursos necesarios para realizar el estudio fueron los siguientes:

- 1 Paquete de 1,000 Hojas blancas.
- 2 Computadoras Personales, Procesador Pentium 4 con Paquetería Office, con acceso a internet.
- Oficina con escritorio, 2 sillas e iluminación.
- Vale para 300 copias.
- Impresora HP Láser
- 1 Cartucho de tinta negro

3.2.3 Programación

El periodo que comprende la gráfica de Gantt para el desarrollo de la evaluación del desempeño fue del 19 de Febrero de 2007 hasta el 28 de Julio de 2007. Véase figura 6.

GRAFICA DE GANTT

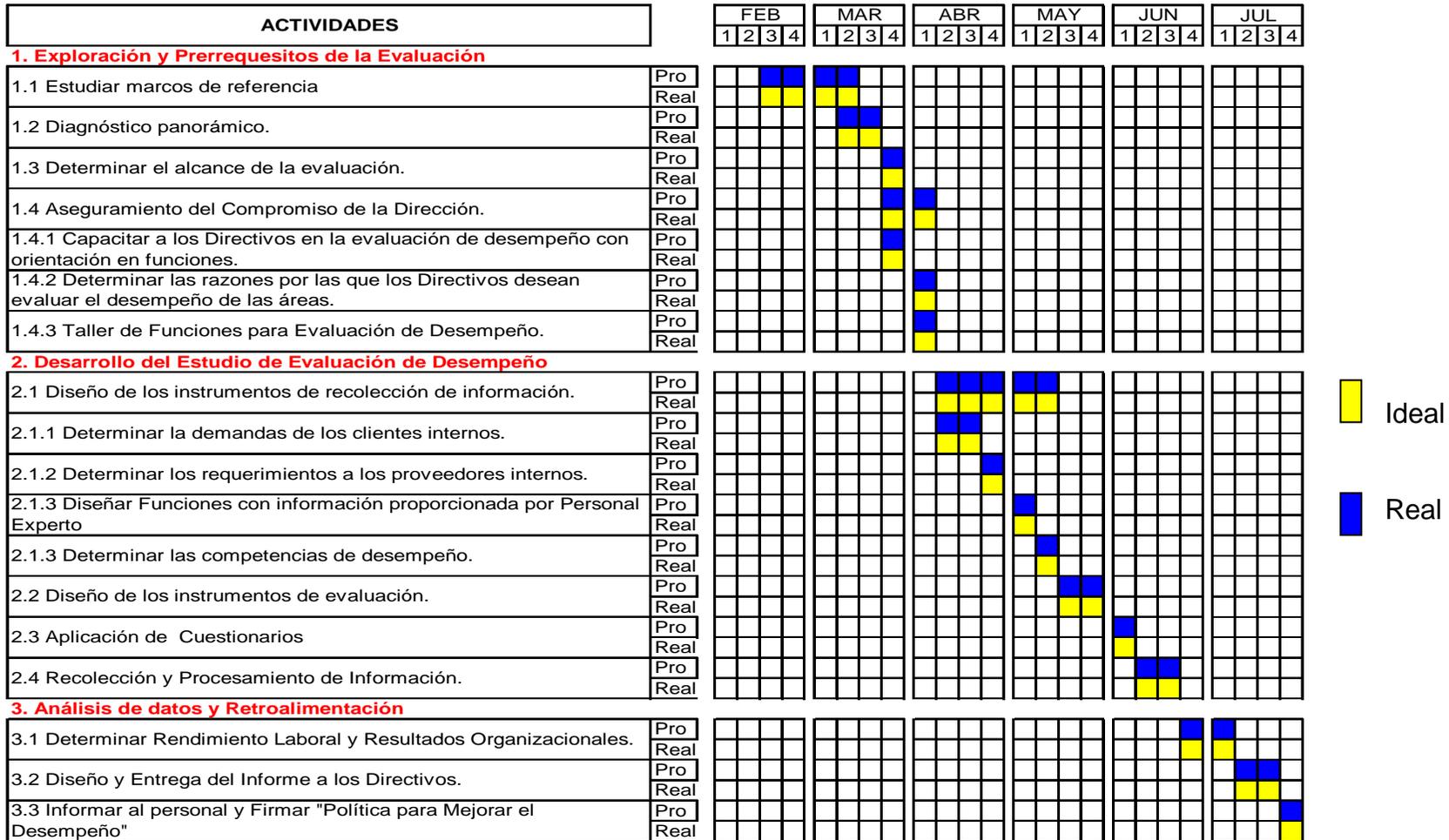


Figura 6
Desarrollo de la Evaluación del desempeño

3.3 Desarrollo del estudio de evaluación del desempeño.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño se tomó como punto de partida la realización de los análisis y las descripciones de puestos, que nos permitieran tener una base para realizar la comparación entre las funciones que requiere cada puesto, contra el desempeño que en la práctica tiene el personal.

3.3.1 Determinación de la Muestra.

Para ello fue necesario llevar a cabo la determinación de la muestra con las que se trabajarían los instrumentos de recopilación de información.

- **Para los análisis de puestos:** La muestra considerada para la recopilación de información de los análisis de puestos fue de 17 personas denominadas “expertos”⁷⁹, quienes dominaban las funciones de cada área.
- **Para efectuar la evaluación del desempeño:** Se evaluó el desempeño a un total de 71 personas, (33 del turno matutino, 21 del turno vespertino y 17 del turno nocturno), para lo cual, se requirió de la participación de sus jefes, sus pares, proveedores y ellos mismos.

3.3.2 Diseño de los instrumentos de recolección de información para los análisis y descripción de puestos.

La finalidad de esta recolección de información, fue obtener las principales funciones y características de cada puesto, así como su impacto en las demás áreas del Hospital. Se emplearon dos tipos de formatos de análisis de puestos, que fueron diseñados por el equipo de trabajo, uno aplicado a los clientes internos y otro a los proveedores internos.

3.3.2.1 Determinación de las demandas de los clientes internos.

Se preguntó al personal experto qué requería de otras áreas para realizar bien su trabajo, con el fin de detectar cuáles eran sus áreas proveedoras de recursos, información, atención y servicio; así como su especificación a satisfacer. Ver formato de análisis de puestos

⁷⁹ Expertos: se denominó así a las personas que por sus características de antigüedad y efectividad en el desempeño de sus actividades cotidianas, fueron elegidas tanto por los directivos como por su grupo de trabajo para describir las funciones requeridas en cada puesto que dominaban.

denominado “Identificación de Necesidades y/o Requerimientos del Servicio con Personal Experto” (ANEXO 3)

Para efectuar esta determinación, se solicitó la participación del personal experto de los siguientes puestos:

- Hospitalización (Enfermería y Médico Guardia).
- Quirófano
- CEYE (Central Equipos y Esterilización).
- Almacén
- Mantenimiento
- Informática
- Administrativo
- Caja
- Dietología
- Laboratorio
- Imagenología
- Recepción (Hospital y Consulta Externa)
- Vigilancia
- Limpieza
- Relaciones Públicas
- Dirección
- Valet Parking

3.3.2.2 Determinación de los requisitos a los proveedores internos.

Del primer cuestionario se obtuvieron todos los requerimientos de los clientes hacia cada una de las áreas proveedoras. Una vez determinadas, se le dio a conocer a cada experto de área, cuáles eran las necesidades detectadas que las otras áreas indicaron como importantes para realizar sus propias funciones. Asimismo se les solicitó explicaran cuál era el procedimiento que efectuaban para satisfacer dichas necesidades. Ver formato de análisis de puestos “Definición de Funciones con información proporcionada por Personal Experto” (ANEXO 4).

Aunado a esta información, se le solicitó al experto dar una descripción de las principales actividades que se realizan en el puesto.

3.3.2.3 Diseño de funciones

Con base en la información proporcionada por el Personal Experto en los análisis de puestos que se aplicaron, se realizó un bosquejo de la descripción de puestos, la cual fue revisada por parte de los jefes y directivos, validándola y convirtiéndola en un documento formal.

Ver “Descripción de puestos”. (VER ANEXO 5)

3.3.2.4 Determinación de criterios de desempeño.

Teniendo como primera referencia que las Competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior, el equipo de trabajo decidió tomar como referencia para la

evaluación, los valores centrales del Hospital, pues están vinculados a las actividades básicas de la organización, sin importar el puesto y nivel.

En el Hospital se tenían los siguientes dieciocho valores que, como se explicó anteriormente, se clasificaron como Competencias a evaluar:

- Confianza
- Actualización
- Actitud de Servicio
- Conocimiento
- Lealtad
- Honestidad
- Amabilidad
- Humanismo
- Apertura al cambio
- Iniciativa
- Calidad
- Optimismo
- Comunicación
- Respeto
- Compañerismo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Sencillez

3.3.3 Diseño de los instrumentos de evaluación.

Una vez concluidas y validadas las descripciones de puestos, se tomaron como base para la elaboración de los formatos de evaluación del desempeño. Estos últimos formatos contenían las funciones para cada puesto a evaluar, considerando los valores con su definición.

Se realizaron tres formatos de cuestionario que se aplicaron a todo el personal, con la idea de realizar una primera evaluación del desempeño con la técnica de 360 grados, en la que participaran los proveedores del empleado, sus pares o colegas, él mismo y su jefe inmediato, los cuales se describen a continuación:

1. Evaluación de áreas proveedoras internas. Consta de un listado del personal del turno correspondiente (ya sea matutino, vespertino o nocturno), donde se pide calificar el suministro que cada persona que aparece en la lista, hace con respecto a Recursos, Información, Solicitudes y Atención o Servicio.
2. Evaluación de pares. Se proporciona un listado del personal del turno correspondiente (ya sea matutino, vespertino o nocturno), solicitando evaluar a cada persona que aparece en la lista, con respecto al grado en que muestran en su comportamiento, los valores de la organización.
3. Autoevaluación y Evaluación del Jefe Inmediato. Este formato consta de dos partes principales que son: las funciones del puesto y los valores con su definición, en los cuales se solicitó evaluar su propio desempeño. A su vez se le solicitó al jefe inmediato, evaluar al empleado.

En todas las evaluaciones se pidió emplear una escala de cinco a diez, siendo éstas:

5= Deficiente

8= Bueno

6= Pobre

9= Muy Bueno

7=Promedio

10= Excepcional

3.3.4 Recolección y procesamiento de información.

3.3.4.1 Tabulación

En las figuras 7, 8, 9 y 10, se muestra la tabulación de resultados de la aplicación de cuestionarios al personal de los tres turnos.

NUMERO EMPLEADO	CATEGORIA	TURNO	EVALUACION						RESULTADO FINAL
			1. Proveedores	2. Pares	3. Autoevaluación		4. Jefe Inmediato		
					Funciones	Valores	Funciones	Valores	
1	Administrativo	Matutino	9.4	9.4	9.3	9.3	9.0	8.5	9.2
2	Caja	Matutino	9.5	9.2	8.4	8.8	9.7	10.0	9.3
3	Dietología	Matutino	8.3	8.7	8.8	8.3	8.0	8.7	8.5
4	Dietología	Matutino	9.5	9.8	10.0	10.0	7.8	6.5	8.9
5	Enfermería	Matutino	8.1	8.7			8.7	8.3	8.5
6	Enfermería	Matutino					9.0	8.8	8.9
7	Enfermería	Matutino	8.6	9.0	9.5	9.3	8.3	8.0	8.8
8	Enfermería	Matutino	8.7	8.7			8.9	8.9	8.8
9	Enfermería	Matutino	9.8	9.6	9.5	9.6	8.8	8.7	9.3
10	Enfermería	Matutino	8.9	8.5	8.5	9.1	8.3	9.6	8.8
11	Enfermería	Matutino	10.0	9.7		10.0	8.6	8.6	9.4
12	Enfermería	Matutino	8.9	9.0	9.5	9.1	8.8	8.6	9.0
13	Enfermería	Matutino					7.8	8.3	8.1
14	Enfermería	Matutino	9.2	9.5	9.4	9.9	7.5	8.1	8.9
15	Farmacia y Almacén	Matutino	8.6	8.6	8.7	8.4	6.8	6.9	8.0
16	Farmacia y Almacén	Matutino	9.4	9.5	9.7	9.6	8.6	9.1	9.3
17	Imagenología	Matutino	9.1	8.5	9.3	9.4	9.8	9.4	9.3
18	Informática	Matutino	9.0	8.1	8.9	9.1	9.1	9.1	8.9
19	Laboratorio	Matutino	9.4	8.8	9.8	9.9	8.6	8.5	9.2
20	Laboratorio	Matutino	9.7	9.2	9.8	9.6	8.6	6.9	9.0
21	Laboratorio	Matutino	9.0	9.0	10.0	9.5	8.4	7.4	8.9
22	Limpieza	Matutino	7.8	7.5	8.0	7.6			7.7
23	Limpieza	Matutino	9.4	9.3	9.4	9.7			9.5
24	Limpieza	Matutino	7.8	7.9	9.2	9.5			8.6
25	Limpieza	Matutino	9.9	9.6	10.0	9.8	6.6	7.2	8.9
26	Limpieza	Matutino	8.5	8.4	9.0	8.9			8.7
27	Mantenimiento	Matutino	7.8	7.4	8.3	8.4	10.0	9.9	8.6
28	Médico	Matutino	8.1	9.0	9.6	10.0	9.4	9.6	9.3
30	Nutrióloga	Matutino	10.0	10.0	9.6	10.0	5.9	7.3	8.8
31	Recepción	Matutino	9.2	9.1	8.9	9.2	8.3	7.7	8.7
32	Recepción	Matutino	8.6	8.7	10.0	9.7	8.6	7.2	8.8
33	Vigilancia	Matutino	10.0	9.8			9.0	9.4	9.6

**Figura 7. Tabulación general de resultados
Evaluación al personal de los tres turnos.
Medición del desempeño 1er. Semestre del 2007.**

NUMERO EMPLEADO	CATEGORIA	TURNO	EVALUACION						RESULTADO FINAL
			1. Proveedores	2. Pares	3. Autoevaluación		4. Jefe Inmediato		
					Funciones	Valores	Funciones	Valores	
34	Vigilancia	Matutino	10.0	9.7	9.7	9.7	9.5	9.6	9.7
38	Caja	Vespertino	7.6	8.0	8.5	8.9	9.7	9.3	8.7
40	Dietología	Vespertino	9.2	10.0	10.0	10.0	8.0	8.4	9.3
41	Enfermería	Vespertino	7.8	8.0	7.7	7.7	8.6	8.4	8.0
42	Enfermería	Vespertino	8.2	8.2	9.7	9.9	8.2	9.4	8.9
43	Enfermería	Vespertino	8.7	8.6	9.6	9.4			9.1
44	Enfermería	Vespertino	6.9	8.5	9.5	9.2	9.9	9.6	8.9
45	Enfermería	Vespertino	9.5	9.5	8.8	9.1	9.4	9.5	9.3
46	Enfermería	Vespertino	8.4	8.4	8.9	9.6	9.5	9.6	9.1
47	Enfermería	Vespertino	8.9	9.0	8.8	9.9	8.4	8.9	9.0
48	Enfermería	Vespertino							
49	Enfermería	Vespertino	8.7	8.5	8.7	8.9	9.6	9.6	9.0
50	Farmacia y Almacén	Vespertino	7.9	8.0	7.7	8.3	8.4	8.6	8.2
51	Imagenología	Vespertino	9.7	9.6	10.0	10.0	9.3	9.7	9.7
53	Laboratorio	Vespertino	9.0	9.3	9.3	9.1	7.3	7.6	8.6
54	Limpieza	Vespertino	8.4	8.2	8.8	9.0			8.6
55	Limpieza	Vespertino	8.3	8.2	9.0	8.9			8.6
56	Mantenimiento	Vespertino	7.7	7.6	8.8	8.1	9.3	9.3	8.5
58	Médico	Vespertino	9.4	9.5	9.6	9.9	9.2	9.2	9.5
59	Recepción	Vespertino	9.5	9.4	7.9	9.7	7.3	7.5	8.6
60	Recepción	Vespertino	9.5	9.0	10.0	9.9	8.9	9.3	9.4
61	Recepción	Vespertino	8.8	9.2	10.0	9.9	9.3	8.5	9.3
66	Enfermería	Nocturno		8.8	9.5	9.8			9.4
67	Enfermería	Nocturno	9.5	9.9	9.6	9.9			9.7
68	Enfermería	Nocturno	8.9	8.9	9.7	10.0	9.5	9.6	9.4
69	Enfermería	Nocturno	9.6	9.7			8.2	9.3	9.2
70	Enfermería	Nocturno					9.1	9.5	9.3
71	Enfermería	Nocturno	9.2	9.7	9.5	9.7			9.5
72	Enfermería	Nocturno	9.4	9.4	9.6	9.9	8.6	9.5	9.4
73	Enfermería	Nocturno	10.0	9.5	9.7	9.7	8.4	8.6	9.3
74	Enfermería	Nocturno							
75	Enfermería	Nocturno							
76	Enfermería	Nocturno	10.0	9.7	9.4	9.7	9.3	9.9	9.7
77	Imagenología	Nocturno	9.5	9.6	9.3	9.7	9.7	9.3	9.5
78	Imagenología	Nocturno	9.7			9.4	9.9	9.5	9.6
79	Laboratorio	Nocturno	9.7	8.7	9.6	8.4	8.4	7.0	8.6
80	Laboratorio	Nocturno							
81	Limpieza	Nocturno							
82	Recepción	Nocturno	9.7	10.0	9.9	10.0	8.6	8.1	9.4
			9.0	9.0	9.3	9.4	8.9	9.0	9.1

**Figura 7. Tabulación general de resultados
Evaluación al personal de los tres turnos.
Medición del desempeño 1er. Semestre del 2007.**

CLAVE	CATEGORIA	TURNO	EVALUACION									RESULTADO FINAL
			1. Proveedores	2. Pares	3. Autoevaluación			4. Jefe Inmediato				
					Funciones	Valores	Promedio	Funciones	Valores	Promedio		
1	Administrativo	Matutino	9.4	9.4	9.3	9.3	9.3	9.0	8.5	8.8	9.2	
			<u>9.4</u>	<u>9.4</u>	<u>9.3</u>	<u>9.3</u>	<u>9.3</u>	<u>9.0</u>	<u>8.5</u>	<u>8.8</u>	9.2	
2	Caja	Matutino	9.5	9.2	8.4	8.8	8.6	9.7	10.0	9.9	9.3	
38	Caja	Vespertino	7.6	8.0	8.5	8.9	8.7	9.7	9.3	9.5	8.5	
			<u>8.6</u>	<u>8.6</u>	<u>8.5</u>	<u>8.9</u>	<u>8.7</u>	<u>9.7</u>	<u>9.7</u>	<u>9.7</u>	8.9	
3	Dietología	Matutino	8.3	8.7	8.8	8.3	8.6	8.0	8.7	8.4	8.5	
4	Dietología	Matutino	9.5	9.8	10.0	10.0	10.0	7.8	6.5	7.2	9.1	
40	Dietología	Vespertino	9.2	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	8.4	8.2	9.4	
30	Nutricologa	Matutino	10.0	10.0	9.6	10.0	9.8	5.9	7.3	6.6	9.1	
			<u>9.3</u>	<u>9.6</u>	<u>9.6</u>	<u>9.6</u>	<u>9.6</u>	<u>7.4</u>	<u>7.7</u>	<u>7.6</u>	9.0	
5	Enfermería	Matutino	8.1	8.7				8.7	8.3	8.5	6.3	
6	Enfermería	Matutino						9.0	8.8	8.9	2.2	
7	Enfermería	Matutino	8.6	9.0	9.5	9.3	9.4	8.3	8.0	8.2	8.8	
8	Enfermería	Matutino	8.7	8.7				8.9	8.9	8.9	6.6	
9	Enfermería	Matutino	9.8	9.6	9.5	9.6	9.6	8.8	8.7	8.8	9.4	
10	Enfermería	Matutino	8.9	8.5	8.5	9.1	8.8	8.3	9.6	9.0	8.8	
11	Enfermería	Matutino	10.0	9.7		10.0	10.0	8.6	8.6	8.6	9.6	
12	Enfermería	Matutino	8.9	9.0	9.5	9.1	9.3	8.8	8.6	8.7	9.0	
13	Enfermería	Matutino						7.8	8.3	8.1	2.0	
14	Enfermería	Matutino	9.2	9.5	9.4	9.9	9.7	7.5	8.1	7.8	9.0	
66	Enfermería	Nocturno		8.8	9.5	9.8	9.7				4.6	
67	Enfermería	Nocturno	9.5	9.9	9.6	9.9	9.8				7.3	
68	Enfermería	Nocturno	8.9	8.9	9.7	10.0	9.9	9.5	9.6	9.6	9.3	
69	Enfermería	Nocturno	9.6	9.7				8.2	9.3	8.8	7.0	
70	Enfermería	Nocturno						9.1	9.5	9.3	2.3	
71	Enfermería	Nocturno	9.2	9.7	9.5	9.7	9.6				7.1	
72	Enfermería	Nocturno	9.4	9.4	9.6	9.9	9.8	8.6	9.5	9.1	9.4	
73	Enfermería	Nocturno	10.0	9.5	9.7	9.7	9.7	8.4	8.6	8.5	9.4	
74	Enfermería	Nocturno									0.0	
75	Enfermería	Nocturno									0.0	
76	Enfermería	Nocturno	10.0	9.7	9.4	9.7	9.6	9.3	9.9	9.6	9.7	
41	Enfermería	Vespertino	7.8	8.0	7.7	7.7	7.7	8.6	8.4	8.5	8.0	
42	Enfermería	Vespertino	8.2	8.2	9.7	9.9	9.8	8.2	9.4	8.8	8.8	
43	Enfermería	Vespertino	8.7	8.6	9.6	9.4	9.5				6.7	
44	Enfermería	Vespertino	6.9	8.5	9.5	9.2	9.4	9.9	9.6	9.8	8.6	
45	Enfermería	Vespertino	9.5	9.5	8.8	9.1	9.0	9.4	9.5	9.5	9.4	
46	Enfermería	Vespertino	8.4	8.4	8.9	9.6	9.3	9.5	9.6	9.6	8.9	
47	Enfermería	Vespertino	8.9	9.0	8.8	9.9	9.4	8.4	8.9	8.7	9.0	
48	Enfermería	Vespertino									0.0	
49	Enfermería	Vespertino	8.7	8.5	8.7	8.9	8.8	9.6	9.6	9.6	8.9	
			<u>9.0</u>	<u>9.0</u>	<u>9.3</u>	<u>9.5</u>	<u>9.4</u>	<u>8.8</u>	<u>9.0</u>	<u>8.9</u>	9.1	

**Figura 8. Tabulación de resultados
Concentrado de evaluaciones por áreas**

CLAVE	CATEGORÍA	TURNO	EVALUACION									RESULTADO FINAL
			1. Proveedores	2. Pares	3. Autoevaluación			4. Jefe Inmediato				
					Funciones	Valores	Promedio	Funciones	Valores	Promedio		
15	Farmacia y Almacén	Matutino	8.6	8.6	8.7	8.4	8.6	6.8	6.9	6.9	8.2	
16	Farmacia y Almacén	Matutino	9.4	9.5	9.7	9.6	9.7	8.6	9.1	8.9	9.4	
50	Farmacia y Almacén	Vespertino	7.9	8.0	7.7	8.3	8.0	8.4	8.6	8.5	8.1	
			<u>8.6</u>	<u>8.7</u>	<u>8.7</u>	<u>8.8</u>	<u>8.7</u>	<u>7.9</u>	<u>8.2</u>	<u>8.1</u>	8.5	
17	Imagenología	Matutino	9.1	8.5	9.3	9.4	9.4	9.8	9.4	9.6	9.1	
77	Imagenología	Nocturno	9.5	9.6	9.3	9.7	9.5	9.7	9.3	9.5	9.5	
78	Imagenología	Nocturno	9.7			9.4	9.4	9.9	9.5	9.7	7.2	
51	Imagenología	Vespertino	9.7	9.6	10.0	10.0	10.0	9.3	9.7	9.5	9.7	
			<u>9.5</u>	<u>9.2</u>	<u>9.5</u>	<u>9.6</u>	<u>9.6</u>	<u>9.7</u>	<u>9.5</u>	<u>9.6</u>	9.5	
18	Informática	Matutino	9.0	8.1	8.9	9.1	9.0	9.1	9.1	9.1	8.8	
			<u>9.0</u>	<u>8.1</u>	<u>8.9</u>	<u>9.1</u>	<u>9.0</u>	<u>9.1</u>	<u>9.1</u>	<u>9.1</u>	8.8	
19	Laboratorio	Matutino	9.4	8.8	9.8	9.9	9.9	8.6	8.5	8.6	9.2	
20	Laboratorio	Matutino	9.7	9.2	9.8	9.6	9.7	8.6	6.9	7.8	9.1	
21	Laboratorio	Matutino	9.0	9.0	10.0	9.5	9.8	8.4	7.4	7.9	8.9	
79	Laboratorio	Nocturno	9.7	8.7	9.6	8.4	9.0	8.4	8.4	8.4	9.0	
80	Laboratorio	Nocturno									0.0	
53	Laboratorio	Vespertino	9.0	9.3	9.3	9.1	9.2	7.3	7.6	7.5	8.7	
			<u>9.4</u>	<u>9.0</u>	<u>9.7</u>	<u>9.3</u>	<u>9.5</u>	<u>8.3</u>	<u>7.8</u>	<u>8.0</u>	9.0	
22	Limpieza	Matutino	7.8	7.5	8.0	7.6	7.8				5.8	
23	Limpieza	Matutino	9.4	9.3	9.4	9.7	9.6				7.1	
24	Limpieza	Matutino	7.8	7.9	9.2	9.5	9.4				6.3	
25	Limpieza	Matutino	9.9	9.6	10.0	9.8	9.9	6.6	7.2	6.9	9.1	
26	Limpieza	Matutino	8.5	8.4	9.0	8.9	9.0				6.5	
81	Limpieza	Nocturno									0.0	
54	Limpieza	Vespertino	8.4	8.2	8.8	9.0	8.9				6.4	
55	Limpieza	Vespertino	8.3	8.2	9.0	8.9	9.0				6.4	
			<u>8.6</u>	<u>8.4</u>	<u>9.1</u>	<u>9.1</u>	<u>9.1</u>	<u>6.6</u>	<u>7.2</u>	<u>6.9</u>	8.2	
27	Mantenimiento	Matutino	7.8	7.4	8.3	8.4	8.4	10.0	9.9	10.0	8.4	
56	Mantenimiento	Vespertino	7.7	7.6	8.8	8.1	8.5	9.3	9.3	9.3	8.3	
			<u>7.8</u>	<u>7.5</u>	<u>8.6</u>	<u>8.3</u>	<u>8.4</u>	<u>9.7</u>	<u>9.6</u>	<u>9.6</u>	8.3	
28	Médico	Matutino	8.1	9.0	9.6	10.0	9.8	9.4	9.6	9.5	9.1	
58	Médico	Vespertino	9.4	9.5	9.6	9.9	9.8	9.2	9.2	9.2	9.5	
			<u>8.8</u>	<u>9.3</u>	<u>9.6</u>	<u>10.0</u>	<u>9.8</u>	<u>9.3</u>	<u>9.4</u>	<u>9.4</u>	9.3	
31	Recepción	Matutino	9.2	9.1	8.9	9.2	9.1	8.3	7.7	8.0	8.8	
32	Recepción	Matutino	8.6	8.7	10.0	9.7	9.9	8.6	7.2	7.9	8.8	
82	Recepción	Nocturno	9.7	10.0	9.9	10.0	10.0	8.6	8.1	8.4	9.5	
59	Recepción	Vespertino	9.5	9.4	7.9	9.7	8.8	7.3	7.5	7.4	8.8	
60	Recepción	Vespertino	9.5	9.0	10.0	9.9	10.0	8.9	9.3	9.1	9.4	
61	Recepción	Vespertino	8.8	9.2	10.0	9.9	10.0	9.3	8.5	8.9	9.2	
			<u>9.2</u>	<u>9.2</u>	<u>9.5</u>	<u>9.7</u>	<u>9.6</u>	<u>8.5</u>	<u>8.1</u>	<u>8.3</u>	9.1	
33	Vigilancia	Matutino	10.0	9.8	9.7	9.5	9.6	9.0	9.4	9.2	9.7	
34	Vigilancia	Matutino	10.0	9.7	9.7	9.7	9.7	9.5	9.6	9.6	9.7	
			<u>10.0</u>	<u>9.8</u>	<u>9.7</u>	<u>9.6</u>	<u>9.7</u>	<u>9.3</u>	<u>9.5</u>	<u>9.4</u>	9.7	

Figura 8. Tabulación de resultados
Concentrado de evaluaciones por áreas

AREA	EVALUACION								RESULTADO FINAL
	1. Proveedores	2. Pares	3. Autoevaluación			4. Jefe Inmediato			
			Funciones	Valores	Prom.	Funciones	Valores	Prom.	
Administrativo	9.4	9.4	9.3	9.3	9.3	9.0	8.5	8.8	9.2
Caja	8.6	8.6	8.5	8.9	8.7	9.7	9.7	9.7	8.9
Dietología	9.3	9.6	9.6	9.6	9.6	7.4	7.7	7.6	9.0
Enfermería	9.0	9.0	9.3	9.5	9.4	8.8	9.0	8.9	9.1
Farmacia y Almacén	8.6	8.7	8.7	8.8	8.7	7.9	8.2	8.1	8.5
Imagenología	9.5	9.2	9.5	9.6	9.6	9.7	9.5	9.6	9.5
Informática	9.0	8.1	8.9	9.1	9.0	9.1	9.1	9.1	8.8
Laboratorio	9.4	9.0	9.7	9.3	9.5	8.3	7.8	8.0	9.0
Limpieza	8.6	8.4	9.1	9.1	9.1	6.6	7.2	6.9	8.2
Mantenimiento	7.8	7.5	8.6	8.3	8.4	9.7	9.6	9.6	8.3
Médico	8.8	9.3	9.6	10.0	9.8	9.3	9.4	9.4	9.3
Recepción	9.2	9.2	9.5	9.7	9.6	8.5	8.1	8.3	9.1
Vigilancia	10.0	9.8	9.7	9.6	9.7	9.3	9.5	9.4	9.7

**Figura 9. Tabulación de resultados
Resumen de resultados por área**

RESULTADOS MEDICION DEL DESEMPEÑO 1er. Semestre 2007	
1	Vigilancia 9.7
2	Imagenología 9.5
3	Médico 9.3
4	Administrativo 9.2
5	Enfermería 9.1
6	Recepción 9.1
7	Dietología 9.0
8	Laboratorio 9.0
9	Caja 8.9
10	Informática 8.8
11	Farmacia y Almacén 8.5
12	Mantenimiento 8.3
13	Limpieza 8.2
Desempeño General del Hospital Mariajosé 9.0	

**Figura 10. Tabulación de resultados
Desempeño general de las áreas del Hospital**

3.3.4.2 Análisis e interpretación de la información

A continuación se enlistan los resultados generales que derivan del análisis de la información obtenida del primer ejercicio de evaluación del desempeño al personal operativo del Hospital; sin embargo, en las gráficas (ANEXO 6) se pueden observar de manera más detallada, los resultados que emanan de los formatos de evaluación aplicados a los trabajadores:

- El promedio general del Hospital se ubica en 9.0 que es “Bueno”, de acuerdo con la escala empleada.
- Las áreas que están por debajo de la puntuación promedio, se encuentran en la escala de “Regular”. Estas áreas son: Limpieza con 8.2, Mantenimiento con 8.3, Farmacia y Almacén con 8.5; Informática con 8.8 y Caja con 8.9.
- Laboratorio, y Dietología lograron una puntuación de 9.0.
- Las áreas de Recepción y Enfermería (9.1), Administrativo (9.2), Médico guardia (9.3) e Imagenología (9.5), se encuentran en un rango superior al promedio y el área con mayor puntuación fue Vigilancia, quien obtuvo promedio de 9.7.

En seguida se muestran los resultados del análisis, por cada una de las áreas evaluadas:

Área	Proveedor	Pares	Auto- evaluación	Jefe inmediato	Promedio final
Vigilancia	10.0	9.8	9.7	9.4	9.7
	Escala: Bueno. Es el área que obtuvo las evaluaciones más altas. Amerita reconocimiento.				
Imagenología	9.5	9.2	9.6	9.6	9.5
	Escala: Bueno. Es necesario revisar el trabajo en equipo, pues son los pares los que dan la puntuación más baja.				
Médico guardia	8.8	9.3	9.8	9.4	9.3
	Escala: Bueno Se deben revisar los aspectos de calidad para con sus clientes internos.				
Administrativo	9.4	9.4	9.3	8.8	9.2
	Escala: Bueno Como aspecto de mejora, se deben plantear metas y objetivos por alcanzar, así como revisar los procesos actuales.				
Recepción	9.2	9.2	9.6	8.3	9.1
	Escala: Bueno Es necesario revisar las funciones y detectar las oportunidades de mejora. Replantear con el personal la necesidad de contar con una actitud de servicio al cliente e identificación con los valores. Capacitación y desarrollo.				
Enfermería	9.0	9.0	9.4	8.9	9.1
	Escala: Bueno. Se deben revisar las funciones y detectar las oportunidades de mejora. Brindar capacitación en lo relativo a sus funciones.				
Dietología	9.3	9.6	9.6	7.6	9.0
	Escala: Bueno. En la evaluación de jefe inmediato se clasificó con un desempeño pobre, en contraste con las evaluaciones de sus clientes, pares y ellos mismos, quienes consideran tener un buen desempeño de las funciones. Es				

Área	Proveedor	Pares	Auto- evaluación	Jefe inmediato	Promedio final
	necesario revisar la relación laboral con los jefes y determinar en equipo acciones de mejora.				
Laboratorio	9.4	9.0	9.5	8.0	9.0
	Escala: Bueno. Es necesario revisar la relación laboral con los jefes, así como replantear con el personal la necesidad de contar con una actitud de servicio al cliente, trabajo en equipo, e identificación con los valores. Capacitación y desarrollo.				
Caja	8.6	8.6	8.7	9.7	8.9
	Escala: Regular En la evaluación de jefe es donde se obtuvo la más alta puntuación, esto es importante, ya que podría estarse sobrevalorando el desempeño y no ver los puntos de mejora como equipo de trabajo, ya que lo que evalúan los clientes internos, se encuentra en contraste notorio, por lo que deben verificarse los procesos y funciones para plantearse metas en cuanto al servicio al cliente, empleando las estrategias necesarias, que pueden incluir la capacitación.				
Informática	9.0	8.1	9.0	9.1	8.8
	Escala: Regular Es necesario revisar el trabajo en equipo, pues son los pares los que dan la puntuación más baja. Asimismo, deben plantearse mecanismos de motivación al personal.				
Farmacia y Almacén	8.6	8.7	8.7	8.1	8.5
	Escala: Regular Se obtuvo una puntuación congruente entre todos los evaluadores. Deben plantearse mecanismos de motivación al personal, revisarse las funciones y procesos y determinar metas.				
Mantenimiento	7.8	7.5	8.4	9.6	8.3
	Escala: Regular Es necesario revisar el trabajo en equipo, pues son los pares los que dan la puntuación más baja; asimismo, debe ponerse más atención en la actitud de servicio al cliente. En la evaluación de jefe se obtuvo la puntuación más alta, esto es importante, ya que podría estarse sobrevalorando el desempeño y no ver los puntos de mejora como equipo de trabajo. De la recolección de información, se detectó que dicha área no suministraba los servicios porque las otras áreas desconocían cómo solicitarlo.				
Limpieza	8.6	8.4	9.1	6.9	8.2
	Escala: Regular Se debe revisar la relación laboral con el jefe, pues la puntuación otorgada fue muy baja con relación a la asignada por los clientes y pares. Se deben revisar las funciones y procesos de trabajo. Brindar capacitación en lo relativo a sus funciones y valores del Hospital.				

- Cabe destacar que en áreas como Laboratorio, Administrativo, Recepción y especialmente en las áreas de Limpieza y Dietología se muestra un gran contraste en la puntuación asignada, ya que los jefes evalúan a esos grupos de trabajo mucho más bajo de lo que sus clientes y pares observan.
- Por otra parte, existen casos contrarios, específicamente en el área de mantenimiento y caja, en la que los jefes dan puntuaciones mucho más altas de lo que los clientes evalúan, lo cual podría indicar que se hacen sobrevaloraciones de lo que el equipo de trabajo realiza y podría obstaculizarse la mejora de los procesos y servicios proporcionados.
- También se hace notoria la necesidad de revisar las funciones y procedimientos con los equipos de trabajo; así como brindar capacitación en lo relativo a los campos de especialización correspondiente, como en Desarrollo Humano e identificación con los valores.
- Se hace necesario el reconocimiento a las áreas que muestran el mejor desempeño.

Del análisis de los resultados obtenidos mediante el cuestionario, se desprende la comprobación de los siguientes problemas:

- Los directivos desconocen el desempeño de los trabajadores, para tomar decisiones.
- No están delimitadas las funciones del personal operativo, lo cual puede derivar en fuga de autoridad y responsabilidad, ocasionando que el personal de las demás áreas se inconformen con el servicio brindado.
- Desconocimiento de los trabajadores de procedimientos para solicitar servicios a las áreas.
- El personal operativo desconoce cómo impacta en el cliente interno las funciones de su puesto.
- Desconocimiento de las Competencias con las cuales cuenta el personal, por falta de comunicación con su jefe inmediato e incluso con sus compañeros.

4.2 Propuesta.

De acuerdo con los resultados del primer ejercicio de evaluación del desempeño al personal operativo del Hospital, se observó que existe la necesidad de que los trabajadores conozcan las funciones y lo que se espera de su desempeño en ellos. De igual forma, es necesario generar herramientas que den soporte a las decisiones, y faciliten el desarrollo de la

organización, por lo que se propuso la formalización del proceso de evaluación del desempeño basado en el método de 360 grados, con las siguientes:

Ventajas:

- Incluye la actualización de las descripciones de puesto realizadas, a través de la realización del proceso de análisis del puesto.
- Es un elemento que permite contar con evidencias para la toma de decisiones sobre salarios, promociones y despidos, así como asignar incentivos por resultados obtenidos.
- Representa una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están efectuando los procesos de la organización.
- Motiva a las personas, pues se brinda retroalimentación de su desempeño y se le involucra en los objetivos de la organización.
- Es una pauta para determinar de qué forma impactan en el cliente interno y externo, las funciones de los puestos, interpretando de una mejor manera las necesidades de servicios requeridos.
- Plantea una base para desarrollar los procedimientos de cada área.
- Ayuda a descubrir personas clave, a través de conocer las Competencias con las que cuenta cada trabajador.
- Beneficia a la Organización, mejorando la calidad de servicio al cliente.
- Establece las pautas par desarrollar una mejor comunicación entre las áreas.

Desventajas:

- Apatía y resistencia a la participación para la medición del desempeño.
- En caso de no darle el seguimiento periódico, no será útil.
- Pueden existir errores del evaluador.
- Mala retroalimentación en caso de no capacitar bien a los encargados de proporcionarla.

Capítulo 4. Propuesta de evaluación del desempeño con en el método de 360°

Capítulo 4. Propuesta de evaluación del desempeño con en el método de 360°

4.1 Estructura de la propuesta

En el presente documento se exponen los pasos necesarios a seguir para formalizar el proceso de evaluación del desempeño a través del método de 360 grados; con el cual se pretende tener un amplio alcance, de tal forma que quien evalúe a un solo trabajador sean: su jefe o supervisor inmediato, sus pares o colegas, sus clientes internos directos, subordinados (en caso de haberlos) y él mismo. Se propone que la evaluación se realice semestralmente, con la finalidad de verificar avances en el desempeño del personal y que las áreas encargadas de coordinar el proceso de evaluación del desempeño sean:

- **Coordinación de Calidad:** Realizará el procesamiento de la información de manera confidencial y durante el proceso, ejercerá la función de comunicar, dando a conocer los valores o competencias centrales y las funciones de cada uno de los puestos, la mecánica del proceso de evaluación y los resultados obtenidos.
- **Recursos Humanos:** Llevará a cabo la planeación del proceso, es decir, definirá a quién se le entregarán formularios de evaluación y quiénes serán los evaluados, la necesidad de recursos, el periodo de evaluación y los espacios y tiempos en que se realizará.

Se plantea que trabajen ambas áreas con la intención de que el proceso sea transparente, se eviten los favoritismos y se logre que los empleados confíen plenamente en que los resultados serán tratados de la mejor manera.

Propuesta de evaluación
del desempeño con en el
método de 360 °

Índice de contenido

Introducción

- Objetivo del método
- Políticas y reglas del método
- Descripción de actividades
- Diagrama de flujo
- Formularios de evaluación e instructivos de llenado

Introducción

El método de evaluación de 360 grados tiene la ventaja de brindar retroalimentación desde el círculo completo de contactos diarios que un trabajador pudiera tener, entre los que se encuentran sus jefes, compañeros, clientes internos o externos y él mismo.

En este documento se encuentran descritos los lineamientos generales a seguir para formalizar el proceso de Evaluación del Desempeño basado en el método de 360 grados.

Primeramente, se enuncia cuál es el objetivo que tiene el proceso de evaluación del desempeño; se establecen las políticas y reglas, con el propósito de instaurar una forma de trabajo más organizada y lograr que el proceso sea más efectivo. Después se realiza la descripción de las actividades necesarias para llevar a cabo la evaluación del desempeño, con el diagrama de flujo que esquematiza dichas actividades. Por último se presentan los formularios de evaluación propuestos y los instructivos correspondientes.

➤ **Objetivo del método**

Proporcionar información acerca del desempeño del personal, la cual le permitirá a la gerencia la toma de decisiones y a los trabajadores, mejora continua en su persona y en su área de trabajo a través de la retroalimentación brindada.

➤ **Políticas y reglas del método**

- Participar todo el personal de la organización periódicamente, en cada una de las evaluaciones del desempeño.
- El personal deberá llenar los formularios de evaluación y entregarlos al Coordinador de Calidad, dentro del periodo de tiempo establecido.
- Respetar la puntuación indicada para cada uno de los formularios.
- Evaluar objetivamente, es decir, basarse únicamente en el aspecto laboral.
- Realizar la medición del desempeño dos veces al año, semestralmente.
- Dar el uso correspondiente a la información obtenida para la mejora de la organización y de sus trabajadores.
- El incremento salarial se brindará una vez al año (después del segundo periodo de evaluación) únicamente a quienes rebasen el estándar en la evaluación (8.0) y a quienes muestren avances coherentes dentro de las siguientes evaluaciones.
- Llevar a cabo la revisión del análisis y descripción de puestos por lo menos una vez cada dos años o antes, si existen cambios en las funciones del personal.

➤ Descripción de actividades

Recursos Humanos:

1. Determina el período de entrenamiento a los agentes de cambio y periodo de evaluación.

Coordinador de Calidad

2. Elabora formularios de evaluación, material de difusión de la evaluación y material para el entrenamiento a los agentes de cambio.
3. Difunde fechas de entrenamiento a los agentes de cambio.

Recursos Humanos

4. Revisa y valida material de entrenamiento, material de difusión de la evaluación y formularios de evaluación.
5. Si no se encuentran modificaciones: imprime la cantidad necesaria de material de entrenamiento, material de difusión de la evaluación y formularios de evaluación.

Coordinador de Calidad:

6. Si se encuentran modificaciones: realiza adecuaciones.
7. Entrena a los agentes de cambio en el proceso de evaluación de 360° durante el periodo especificado, para que difunda dicha información al personal involucrado.

Agentes de cambio:

8. Entregan al personal implicado, el material de difusión de la evaluación y brindan orientación en el proceso.

Recursos Humanos:

9. Proporciona los formularios a cada uno de los trabajadores implicados en la evaluación.
10. Informa a los trabajadores implicados, la fecha en la cual deberán entregar resueltos los formularios.

Agentes de cambio:

11. Orientan a los trabajadores implicados en la evaluación, en el llenado de los formatos.

Personal operativo:

12. Realiza el llenado de los formularios de evaluación.
13. Deposita su evaluación contestada, en el buzón de sugerencias.

Coordinador de Calidad:

14. Recoge los formularios de evaluación, del buzón de sugerencias, en la fecha indicada.
15. Procesa la información.

16. Genera informe a los directivos e informe individual y los entrega a Recursos Humanos.

Recursos Humanos

17. Revisa y valida los informes de evaluación.

18. Si no se encuentran modificaciones: realiza una junta con los directivos para entregar el informe general y a cada jefe entregarle los resultados del personal de sus respectivas áreas.

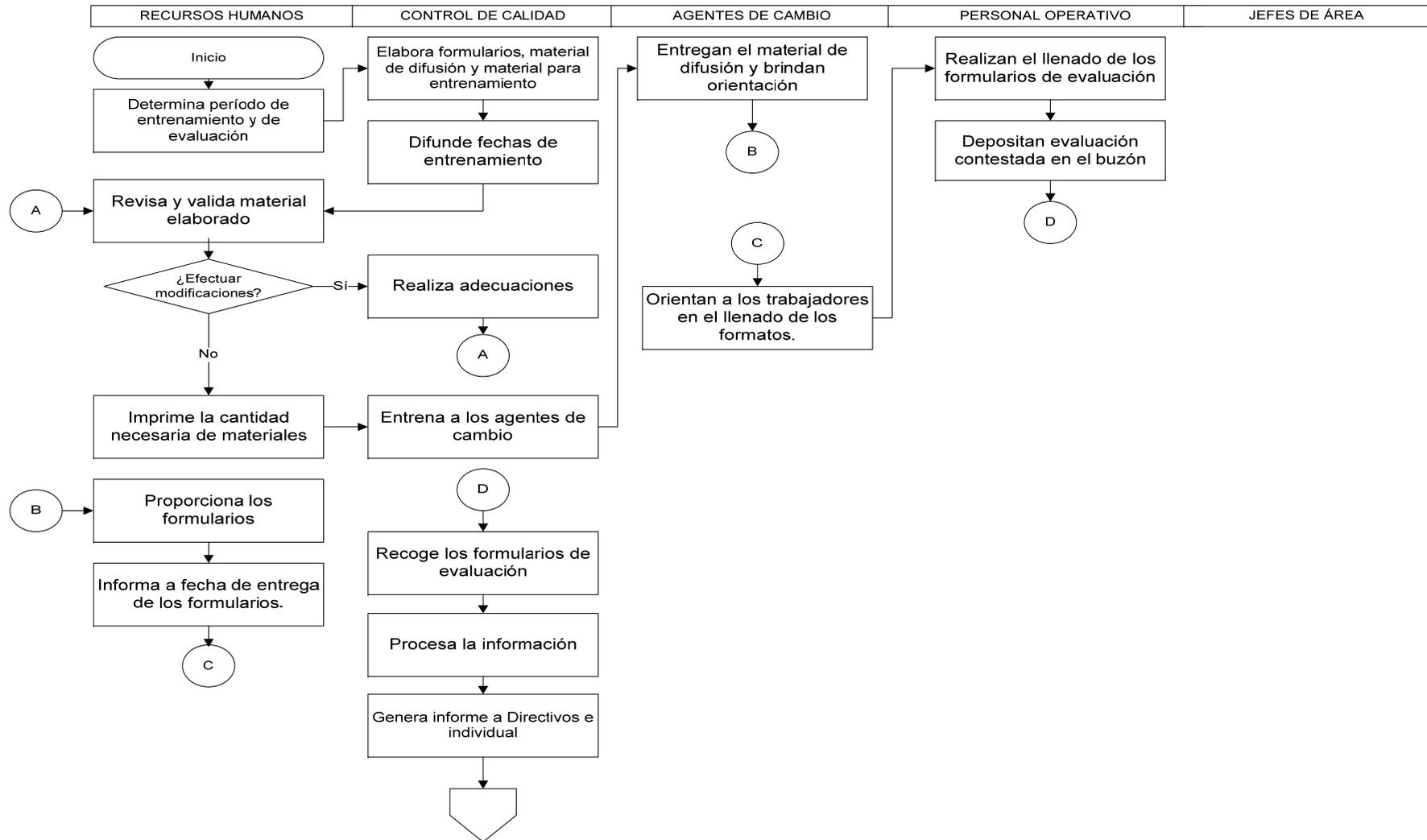
Coordinador de Calidad:

19. Si se encuentran modificaciones: realiza adecuaciones.

Jefes de área:

20. Brindan retroalimentación al personal operativo

➤ Diagrama de flujo



RECURSOS HUMANOS	CONTROL DE CALIDAD	AGENTES DE CAMBIO	PERSONAL OPERATIVO	JEFES DE ÁREA
------------------	--------------------	-------------------	--------------------	---------------



➤ **Formularios de evaluación e instructivos de llenado**

Se propone la aplicación de tres formularios:

- **F1. Evaluación de áreas proveedoras internas:** Se evalúa el suministro de recursos, información, solicitudes, atención o servicio que el evaluado brinda en el ejercicio de sus funciones.
- **F2. Evaluación de pares.** Se califica el grado en que el evaluado muestra los valores de la organización en su comportamiento.
- **F3. Autoevaluación / Evaluación de jefe inmediato.** Se evalúan con respecto a las funciones del puesto y los valores de la organización, reflejados en el actuar del evaluado.

Instrucciones para llenar el formulario F1. Evaluación de áreas proveedoras internas

1. Nombre del evaluador.
2. Puesto del evaluador.
3. Fecha en que se realiza la evaluación.
4. Turno que se evalúa: puede ser matutino, vespertino o nocturno.
5. Se establecen las instrucciones de llenado y la escala de evaluación.
6. Área a la cual pertenece el evaluado.
7. Nombre del evaluado.
8. Calificación asignada al evaluado en recursos brindados.
9. Calificación asignada al evaluado en información proporcionada.
10. Calificación asignada al evaluado en solicitudes atendidas.
11. Calificación asignada al evaluado en atención o servicio ofrecido.

Instrucciones para llenar el formulario F2. Evaluación de pares.

1. Nombre del evaluador.
2. Puesto del evaluador.
3. Fecha en que se realiza la evaluación.
4. Turno que se evalúa: puede ser matutino, vespertino o nocturno.
5. Se establecen las instrucciones de llenado y la escala de evaluación.
6. Competencia evaluada.
7. Área a la cual pertenece el evaluado.
8. Nombre del evaluado.
9. Calificación asignada en los valores, para cada evaluado en lista.

F3. Autoevaluación / Evaluación de jefe inmediato

Evaluación del desempeño		Clave: F3	3. Autoevaluación / Evaluación de jefe inmediato
Nombre del Personal: <u>(1)</u>		Fecha: <u>(2)</u>	
Puesto: <u>(3)</u>		Firma del Jefe Inmediato <u>(4)</u>	
Instrucciones: <u>(5)</u> Evalúe el desempeño de su colaborador, considerando las Funciones del área y los valores, de acuerdo con la siguiente escala:			
5=Deficiente		8= Bueno	
6=Pobre		9= Muy Bueno	
7=Promedio		10= Excepcional	
Funciones del Área			CALIFICACION
1	<u>(6)</u>		<u>(7)</u>
2			
3			
4			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
Competencia de Valores (Saber Ser) <u>(8)</u>			CALIFICACION <u>(9)</u>
1	Actitud de Servicio		
2	Actualización		
3	Amabilidad		
4	Apertura al cambio		
5	Calidad		
6	Compañerismo		
7	Compromiso		
8	Comunicación		
9	Confianza		
10	Conocimiento		
11	Honestidad		
12	Humanismo		
13	Iniciativa		
14	Lealtad		
15	Optimismo		
16	Respeto		
17	Responsabilidad		
18	Sencillez		
Nota: Una vez concluidas todas las evaluaciones favor de entregarlas a la Dirección General del Hospital a más tardar la próxima semana.			

Instrucciones para llenar el formulario F3. Autoevaluación / Evaluación de jefe inmediato

1. Nombre del evaluador.
2. Puesto del evaluador.
3. Fecha en que se realiza la evaluación.
4. Turno que se evalúa: puede ser matutino, vespertino o nocturno.
5. Se establecen las instrucciones de llenado y la escala de evaluación.
6. Funciones que debe llevar a cabo el evaluado en su puesto de trabajo.
7. Calificación asignada en la función que debe ejercer el evaluado.
8. Definición de cada uno de los valores.
9. Calificación asignada al evaluado con respecto a cada uno de los valores.

Capítulo 5. Implementación y seguimiento del método de 360° para la evaluación del desempeño.

Capítulo 5. Implementación y seguimiento del método de 360° para la evaluación del desempeño.

5.1 Implementación.

La implementación se realizó de la siguiente manera:

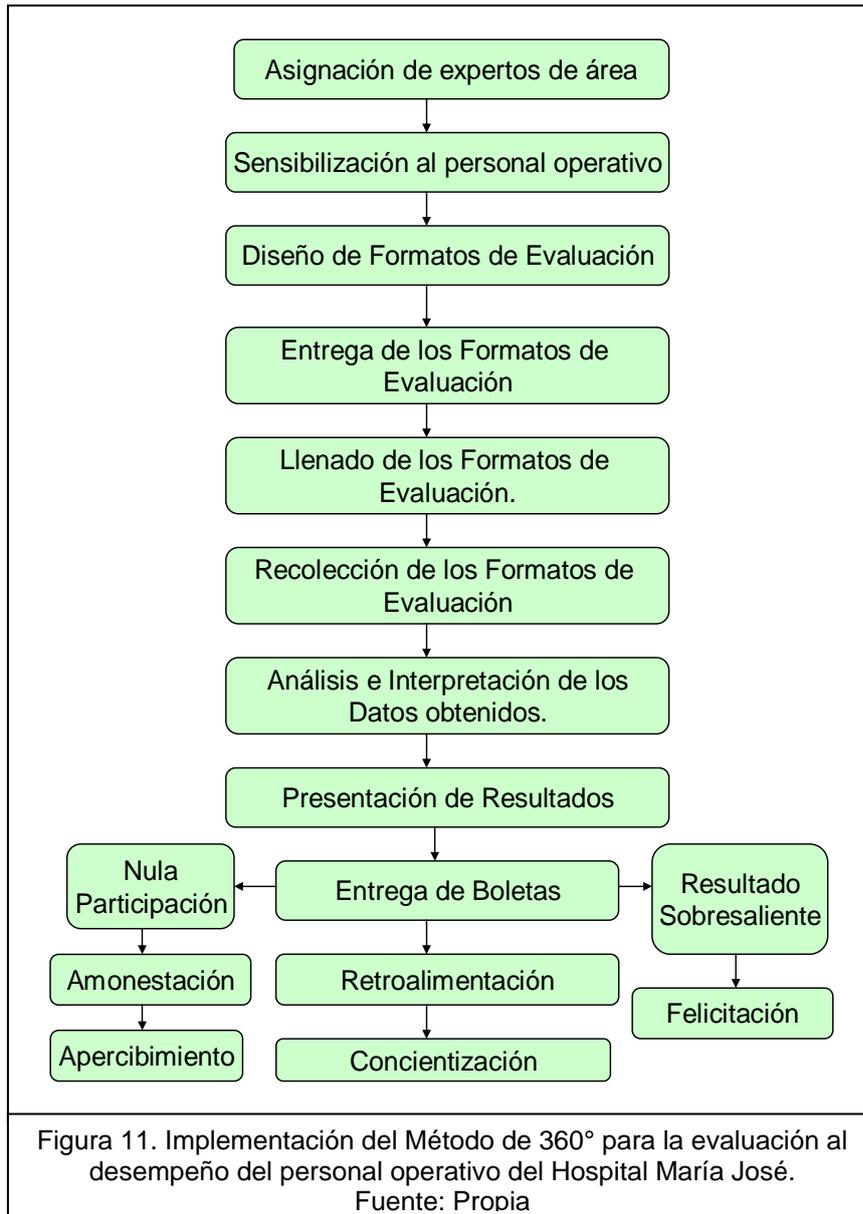
Año 2007	1er Evaluación al desempeño Junio 2007
	2da Evaluación al desempeño Octubre 2007
2008	1er Evaluación Mayo 2008
	2da Evaluación Agosto 2008
	3er Evaluación Noviembre 2008

Procedimiento

1. Los directivos tomaron un curso llamado “Determinación de Funciones y Medición del Desempeño”, para informar las razones para realizar la evaluación al desempeño al personal operativo.
2. Se realizó la asignación de un experto de área, de acuerdo a la experiencia y conocimientos que éste tuviera sobre la misma.
3. El Coordinador de Calidad informó a los expertos de qué manera se llenarían cada uno los formatos de evaluación, para que éstos a su vez, lo comunicaran al personal operativo de su área.
4. El llenado de los formatos se realizó dentro de dos días posteriores a la entrega de dichos formatos.
5. La recolección de los formatos se hizo de la siguiente manera:
 - **Autoevaluación y Jefe inmediato:** se entregaron directamente al Coordinador de Calidad.
 - **Proveedores y Pares:** se depositaron en el buzón de quejas y sugerencias, para evitar identificar quiénes habían evaluado.

6. El encargado de capturar y analizar los formatos (Pares, autoevaluación, jefe inmediato y proveedores), así como de interpretar dichos resultados fue el Coordinador de Calidad.
7. A partir del análisis e interpretación de los resultados, en cada una de las evaluaciones realizadas, el Coordinador de Calidad realizó una presentación en Power Point, cuyo contenido fueron los resultados obtenidos y gráficas por cada área; lo cual se presentó en una junta a todos los jefes responsables.
8. Se dio la boleta de cada uno de los empleados evaluados al jefe inmediato para que éstos la entregaran posteriormente a cada trabajador.
 - a) De acuerdo con las calificaciones obtenidas en la boleta de evaluación, a cada empleado era entregada una carta de Felicitación en caso de obtener un desempeño “Sobresaliente”, exhortándolo a seguir manteniendo el excelente desempeño mostrado, siendo ejemplo para todo el personal, pues con ello se contribuye en gran medida al crecimiento del Hospital.
 - b) Si no participó en la evaluación se le entregaba una carta de Amonestación, expedida por su jefe inmediato, mencionando las faltas e incumplimiento, en la etapa de Autoevaluación.
 - c) Si posterior a la carta de Amonestación el empleado se resistía a participar en la evaluación, se le entregaba una carta de Apercibimiento, expedida por el Director General, en la cual se le podía llegar a suspender dos días de labores, sin goce de sueldo.
9. La retroalimentación fue realizada por el Coordinador de Calidad, sólo en casos específicos.
- 10 Los resultados generales fueron informados al personal operativo hasta terminar todo el proceso de evaluación, a través de Boletines Internos. Con ello se pretendió concientizar al personal operativo sobre las áreas de oportunidad y fortalezas que cada área de trabajo poseía.

En la figura 11 puede apreciarse de manera gráfica, como se implementó el método de 360° para efectuar la evaluación del desempeño laboral en la Organización.



El procedimiento fue el mismo para cada una de las evaluaciones, aunque se presentó las siguientes variaciones:

En la segunda evaluación de Octubre 2007, se estableció la “Política para Mejorar el Desempeño”, cuyo objetivo era asegurar el compromiso del personal operativo para realizar la evaluación de forma adecuada, así como mejorar su desempeño de acuerdo a los resultados obtenidos.

En la evaluación del segundo trimestre del 2008, la cual se llevó a cabo en el mes de agosto, se realizó una comparación de los resultados obtenidos en la evaluación actual contra la anterior, en donde se mostró una disminución de la efectividad en el desempeño de las

funciones. También el llenado de los formatos se sistematizó en el programa Debase, ya que era difícil que la información plasmada en los formatos fuese real y objetiva, pues en ocasiones los empleados sólo la llenaban sin interés alguno. Se establecieron candados en cuanto al manejo de la información, porque sólo era una persona la encargada de capturar los datos obtenidos. Con la sistematización de la evaluación se facilitó la captura de las calificaciones, evitando que algunos empleados evaluaran a pares o proveedores con los cuales no tenían contacto, situación que se había presentado cuando se llenaba de forma manual.

En la evaluación del tercer trimestre del 2008, que se realizó en noviembre, se estableció el Manual de Organización, determinando las funciones que desempeñaba cada área. Los directivos decidieron reducir la cantidad de valores del Hospital, debido a que no era muy factible evaluar cada uno de ellos; quedando sólo cuatro de los dieciocho, éstos fueron:

1. Humanismo
2. Calidad
3. Honestidad
4. Lealtad

La definición que se tenía como “amabilidad” se cambió al concepto de “Humanismo”. Las definiciones de “Calidad”, “Honestidad” y “Lealtad”, quedaron como se tenían al inicio.

5.2 Seguimiento.

Durante la aplicación de la medición se obtuvieron los siguientes resultados.

5.2.1 Resultados obtenidos

Mediciones Realizadas	Resultados Obtenidos					
1er Evaluación Junio del 2007	Desempeño General: Bueno					
	Área	General	Proveedores	Pares	Autoevaluación	Jefe Inmediato
	Vigilancia	9.7	10.0	9.8	9.7	9.4
	Dietología	9.0	9.3	9.6	9.6	7.6
	Imagenología	9.5	9.5	9.2	9.6	9.6
	Médico	9.3	8.8	9.3	9.8	9.4
	Laboratorio	9.0	9.4	9.0	9.5	8.0
	Administrativo	9.2	9.4	9.4	9.3	8.8
	Enfermería	9.1	9.0	9.0	9.4	8.9
	Caja	8.9	8.6	8.6	8.7	9.7
	Recepción	9.1	9.2	9.2	9.6	8.3
	Informática	8.8	9.0	8.1	9.0	9.1
	Limpieza	8.2	8.6	8.4	9.1	6.9
	Mantenimiento	8.3	7.8	7.5	8.4	9.6
	Farmacia y Almacén	8.5	8.6	8.7	8.7	8.1
	Promedio	9.0	9.0	8.9	9.3	8.7
<p>En la evaluación General, se observó que las áreas que aún tienen áreas de oportunidad fueron: Médico, Administrativo, Enfermería, Recepción, Dietología y Laboratorio.</p> <p>En la evaluación de Proveedores y Pares, el área que se encontró crítica en el cumplimiento de las necesidades y requerimientos fue el área de mantenimiento; y las áreas que deben trabajar y tomar acciones de mejora fueron: Caja, Informática, farmacia y Almacén, mantenimiento y Limpieza.</p>						
2da Evaluación Octubre del 2007	Desempeño General: Bueno					
	Área	General	Proveedores	Pares	Autoevaluación	Jefe Inmediato
	Vigilancia	8.9	9.0	9.0	8.6	9.0
	Dietología	9.4	9.5	9.4	9.8	9.0
	Imagenología	9.1	9.2	8.8	9.1	9.1
	Médico	8.9	8.7	8.7	9.2	9.1
	Laboratorio	9.0	9.3	9.3	9.2	8.2
	Administrativo	9.4	9.6	9.1	9.6	9.2
	Enfermería	8.8	8.9	9.0	9.1	8.5
	Caja	9.1	9.3	9.2	9.5	8.2
	Recepción	8.9	9.1	9.1	9.2	8.2
	Informática	8.6	8.4	8.1	9.3	8.6
	Mantenimiento	9.0	8.8	8.8	9.2	9.2
	Farmacia y Almacén	9.0	8.7	8.9	9.1	9.1

Mediciones Realizadas	Resultados Obtenidos																																																																													
	Promedio	9.0	9.0	9.0	9.2	8.8																																																																								
	<p>Se estandarizó el desempeño, ya que se observó un avance en la evaluación de pares.</p> <p>En la evaluación General se detectó que las áreas que aún tienen puntos a mejorar fueron: Vigilancia, Médico, Enfermería, Recepción e Informática.</p> <p>En la evaluación de Proveedores las áreas que tienen que mejorar los servicios que brindan fueron: Médico, Enfermería, Informática, Mantenimiento y Farmacia y Almacén.</p> <p>En la evaluación de Pares las áreas que aún muestran comportamientos fuera de los valores del Hospital fue: Imagenología, Médico, Informática, Mantenimiento, Farmacia y Almacén.</p> <p>En la Autoevaluación sólo el área de Vigilancia considera que le falta cumplir con las funciones de su puesto e identificarse más con los valores del Hospital.</p> <p>Desde el punto de vista del Jefe Inmediato las áreas que pueden mejorar el desempeño de sus funciones y mostrar los valores fue: Laboratorio, Enfermería, Caja, Recepción e Informática.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se estableció la Política para Mejorar el Desempeño. • De acuerdo a los resultados obtenidos se eligió al empleado del año, tomando en cuenta las cuatro evaluaciones, entregando un premio, siendo éste un bono en efectivo de \$3,000. 																																																																													
Evaluación 1er Trimestre 2008 Mayo	<p>Desempeño: Regular.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>General</th> <th>Proveedores</th> <th>Pares</th> <th>Autoevaluación</th> <th>Jefe Inmediato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dietología</td> <td>8.5</td> <td>8.5</td> <td>8.5</td> <td>9.0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Imagenología</td> <td>8.9</td> <td>9.0</td> <td>9.1</td> <td>8.2</td> <td>8.9</td> </tr> <tr> <td>Médico</td> <td>9.3</td> <td>9.3</td> <td>9.2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfermería</td> <td>8.9</td> <td>8.9</td> <td>8.9</td> <td>9.3</td> <td>8.5</td> </tr> <tr> <td>Caja</td> <td>9.0</td> <td>8.6</td> <td>8.7</td> <td>9.5</td> <td>9.1</td> </tr> <tr> <td>Recepción</td> <td>8.8</td> <td>8.7</td> <td>8.7</td> <td>9.6</td> <td>8.5</td> </tr> <tr> <td>Informática</td> <td>9.2</td> <td>9.2</td> <td>9.3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td>9.0</td> <td>9.0</td> <td>8.9</td> <td>10</td> <td>8.9</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento</td> <td>8.8</td> <td></td> <td>8.7</td> <td>8.6</td> <td>9.0</td> </tr> <tr> <td>Farmacia y Almacén</td> <td>8.9</td> <td></td> <td>8.6</td> <td>9.1</td> <td>9.5</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>8.9</td> <td>8.9</td> <td>8.9</td> <td>9.2</td> <td>9.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>En la evaluación General se observó que el área de Médico e Informática mejoraron su desempeño con respecto a la evaluación anterior, sin embargo las áreas de Dietología, Imagenología, Enfermería, Recepción, Mantenimiento y Farmacia y Almacén presentan un desempeño regular.</p> <p>En la evaluación de Proveedores las áreas que continuaron con un</p>						Área	General	Proveedores	Pares	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Dietología	8.5	8.5	8.5	9.0		Imagenología	8.9	9.0	9.1	8.2	8.9	Médico	9.3	9.3	9.2			Enfermería	8.9	8.9	8.9	9.3	8.5	Caja	9.0	8.6	8.7	9.5	9.1	Recepción	8.8	8.7	8.7	9.6	8.5	Informática	9.2	9.2	9.3			Limpieza	9.0	9.0	8.9	10	8.9	Mantenimiento	8.8		8.7	8.6	9.0	Farmacia y Almacén	8.9		8.6	9.1	9.5	Promedio	8.9	8.9	8.9	9.2	9.0
Área	General	Proveedores	Pares	Autoevaluación	Jefe Inmediato																																																																									
Dietología	8.5	8.5	8.5	9.0																																																																										
Imagenología	8.9	9.0	9.1	8.2	8.9																																																																									
Médico	9.3	9.3	9.2																																																																											
Enfermería	8.9	8.9	8.9	9.3	8.5																																																																									
Caja	9.0	8.6	8.7	9.5	9.1																																																																									
Recepción	8.8	8.7	8.7	9.6	8.5																																																																									
Informática	9.2	9.2	9.3																																																																											
Limpieza	9.0	9.0	8.9	10	8.9																																																																									
Mantenimiento	8.8		8.7	8.6	9.0																																																																									
Farmacia y Almacén	8.9		8.6	9.1	9.5																																																																									
Promedio	8.9	8.9	8.9	9.2	9.0																																																																									

Mediciones Realizadas	Resultados Obtenidos																																																																								
	<p>desempeño regular fueron: Enfermería, también Dietología, Caja y Recepción.</p> <p>En la evaluación de Pares, las áreas que se encontraron con un buen desempeño fueron: Imagenología, Médico e Informática. Las demás áreas mostraron un desempeño regular.</p> <p>En la Autoevaluación, las áreas que se definieron con un desempeño regular fueron: Imagenología y Farmacia y Almacén. Las demás áreas consideran tener un buen desempeño de sus funciones.</p> <p>En la evaluación de Jefe Inmediato se observó un buen desempeño en las áreas: Caja, Mantenimiento y Farmacia y Almacén. Las áreas que tienen que esforzarse para mejorar su desempeño fueron: Imagenología, Enfermería, Recepción y Limpieza.</p>																																																																								
Evaluación 2do Trimestre 2008 Agosto	<p>Desempeño General: Regular.</p> <table border="1" data-bbox="427 907 1321 1422"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>General</th> <th>Proveedores</th> <th>Pares</th> <th>Autoevaluación</th> <th>Jefe Inmediato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dietología</td> <td>8.4</td> <td>8.3</td> <td>8.4</td> <td>9.3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Imagenología</td> <td>8.6</td> <td>8.5</td> <td>8.6</td> <td>9.3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Médico</td> <td>8.7</td> <td>8.7</td> <td>8.7</td> <td>9.1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfermería</td> <td>8.5</td> <td>8.4</td> <td>8.5</td> <td>9.1</td> <td>8.1</td> </tr> <tr> <td>Caja</td> <td>8.8</td> <td>8.7</td> <td>8.9</td> <td>9.3</td> <td>8.2</td> </tr> <tr> <td>Recepción</td> <td>8.6</td> <td>8.6</td> <td>8.5</td> <td>9.8</td> <td>8.6</td> </tr> <tr> <td>Informática</td> <td>8.9</td> <td>9.5</td> <td>9.1</td> <td>7.7</td> <td>8.4</td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td>8.5</td> <td>8.5</td> <td>8.4</td> <td>9.2</td> <td>8.6</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento</td> <td>8.5</td> <td>8.4</td> <td>8.6</td> <td>8.5</td> <td>8.9</td> </tr> <tr> <td>Farmacia y Almacén</td> <td>8.7</td> <td>8.5</td> <td>8.8</td> <td>9.3</td> <td>9.2</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>8.6</td> <td>8.6</td> <td>8.6</td> <td>9.1</td> <td>8.6</td> </tr> </tbody> </table> <p>En la evaluación General, Proveedores y Pares, la mayoría de las áreas presentó un desempeño regular.</p> <p>En la Autoevaluación la mayoría de las áreas presentó un desempeño bueno, el área de Mantenimiento fue regular, Informática se consideró con un desempeño promedio en el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo a la escala manejada.</p> <p>En la evaluación de Jefe Inmediato presentaron un desempeño regular las áreas Enfermería, Caja, Recepción, Informática, Limpieza y Mantenimiento, mientras que Farmacia y Almacén fue calificado con un buen desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizó en primera instancia una comparación de los resultados obtenidos en la evaluación anterior contra la actual, en la cual se mostró una disminución en la efectividad de las funciones. 	Área	General	Proveedores	Pares	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Dietología	8.4	8.3	8.4	9.3		Imagenología	8.6	8.5	8.6	9.3		Médico	8.7	8.7	8.7	9.1		Enfermería	8.5	8.4	8.5	9.1	8.1	Caja	8.8	8.7	8.9	9.3	8.2	Recepción	8.6	8.6	8.5	9.8	8.6	Informática	8.9	9.5	9.1	7.7	8.4	Limpieza	8.5	8.5	8.4	9.2	8.6	Mantenimiento	8.5	8.4	8.6	8.5	8.9	Farmacia y Almacén	8.7	8.5	8.8	9.3	9.2	Promedio	8.6	8.6	8.6	9.1	8.6
Área	General	Proveedores	Pares	Autoevaluación	Jefe Inmediato																																																																				
Dietología	8.4	8.3	8.4	9.3																																																																					
Imagenología	8.6	8.5	8.6	9.3																																																																					
Médico	8.7	8.7	8.7	9.1																																																																					
Enfermería	8.5	8.4	8.5	9.1	8.1																																																																				
Caja	8.8	8.7	8.9	9.3	8.2																																																																				
Recepción	8.6	8.6	8.5	9.8	8.6																																																																				
Informática	8.9	9.5	9.1	7.7	8.4																																																																				
Limpieza	8.5	8.5	8.4	9.2	8.6																																																																				
Mantenimiento	8.5	8.4	8.6	8.5	8.9																																																																				
Farmacia y Almacén	8.7	8.5	8.8	9.3	9.2																																																																				
Promedio	8.6	8.6	8.6	9.1	8.6																																																																				

Mediciones Realizadas	Resultados Obtenidos																																																																													
	<ul style="list-style-type: none"> • El beneficio obtenido con la sistematización fue calificar a quien realmente tenía relación con las funciones que llevan a cabo. • A cada empleado evaluado se le comenzó a otorgar una boleta detallada con las áreas de oportunidad y los talentos observados. 																																																																													
3er Trimestre 2008 Noviembre	<p>Desempeño General: Regular.</p> <table border="1" data-bbox="424 465 1329 996"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>General</th> <th>Proveedores</th> <th>Pares</th> <th>Autoevaluación</th> <th>Jefe Inmediato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dietología</td> <td>8.3</td> <td>8.3</td> <td>8.4</td> <td>9.3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Imagenología</td> <td>7.8</td> <td>8.5</td> <td>8.6</td> <td>9.3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Médico</td> <td>8.8</td> <td>8.8</td> <td>8.7</td> <td>9.1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfermería</td> <td>8.2</td> <td>8.4</td> <td>8.5</td> <td>9.1</td> <td>8.1</td> </tr> <tr> <td>Caja</td> <td>8.4</td> <td>8.4</td> <td>8.9</td> <td>9.3</td> <td>8.2</td> </tr> <tr> <td>Recepción</td> <td>8.3</td> <td>8.6</td> <td>8.5</td> <td>9.8</td> <td>8.6</td> </tr> <tr> <td>Informática</td> <td>8.6</td> <td>8.5</td> <td>9.1</td> <td>7.7</td> <td>8.4</td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td>8.4</td> <td>8.4</td> <td>8.4</td> <td>9.2</td> <td>8.6</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento</td> <td>8.3</td> <td>8.4</td> <td>8.6</td> <td>8.5</td> <td>8.9</td> </tr> <tr> <td>Farmacia y Almacén</td> <td>9.1</td> <td>9.1</td> <td>8.8</td> <td>9.3</td> <td>9.2</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>8.4</td> <td>8.5</td> <td>8.6</td> <td>9.1</td> <td>8.6</td> </tr> </tbody> </table> <p>En la evaluación general el área que obtuvo un desempeño promedio, de acuerdo con la escala empleada, fueron Imagenología. Farmacia y Almacén presentó un buen desempeño, excepto en la evaluación de pares. En la autoevaluación, se presentó el mismo resultado con respecto a la evaluación anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizó la disminución de los valores a evaluar, ya que se consideró que eran demasiados, permitiendo una mejor identificación con cada uno de ellos. • Se elaboró el Manual de Organización para determinar documentalmente la Estructura Organizacional del Hospital, así como los objetivos y las funciones de las áreas, pues era un requisito que solicitaba el Consejo de Salubridad General para la Certificación del Hospital como Establecimiento de Atención Médica. 						Área	General	Proveedores	Pares	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Dietología	8.3	8.3	8.4	9.3		Imagenología	7.8	8.5	8.6	9.3		Médico	8.8	8.8	8.7	9.1		Enfermería	8.2	8.4	8.5	9.1	8.1	Caja	8.4	8.4	8.9	9.3	8.2	Recepción	8.3	8.6	8.5	9.8	8.6	Informática	8.6	8.5	9.1	7.7	8.4	Limpieza	8.4	8.4	8.4	9.2	8.6	Mantenimiento	8.3	8.4	8.6	8.5	8.9	Farmacia y Almacén	9.1	9.1	8.8	9.3	9.2	Promedio	8.4	8.5	8.6	9.1	8.6
Área	General	Proveedores	Pares	Autoevaluación	Jefe Inmediato																																																																									
Dietología	8.3	8.3	8.4	9.3																																																																										
Imagenología	7.8	8.5	8.6	9.3																																																																										
Médico	8.8	8.8	8.7	9.1																																																																										
Enfermería	8.2	8.4	8.5	9.1	8.1																																																																									
Caja	8.4	8.4	8.9	9.3	8.2																																																																									
Recepción	8.3	8.6	8.5	9.8	8.6																																																																									
Informática	8.6	8.5	9.1	7.7	8.4																																																																									
Limpieza	8.4	8.4	8.4	9.2	8.6																																																																									
Mantenimiento	8.3	8.4	8.6	8.5	8.9																																																																									
Farmacia y Almacén	9.1	9.1	8.8	9.3	9.2																																																																									
Promedio	8.4	8.5	8.6	9.1	8.6																																																																									

5.3 Propuestas de mejora

Por los resultados obtenidos se consideró necesario realizar modificaciones en el proceso de evaluación del desempeño, tales como:

- **Modificación del Concepto de Competencias.** Para efectos de una primer aproximación de lo que significaban las competencias, se tomaron como único parámetro a evaluar los valores de la organización; sin embargo, al haber realizado una investigación más amplia, se puede complementar con actitudes, habilidades y conocimientos ; por lo que se propone que se definan las competencias centrales y específicas necesarias para cada puesto.

- **Sistematización de la evaluación.** Permitirá obtener datos más precisos, evaluar a quien corresponda y un desglose detallado de competencias por cada uno de los empleados.
- **Retroalimentación posterior a la evaluación.** Por el comportamiento general de las áreas, se observa que no habido mejorías en cuanto a los procesos, y uno de los factores que puede incidir en ello, es precisamente la retroalimentación que se ha brindando como parte de la evaluación, ya que ha sido impersonal y no se han trazado metas y aspectos a mejorar con los trabajadores, para verificar su avance o retroceso en los siguientes periodos de evaluación.
- **Retroalimentación periódica.** A través del *coaching*, se requiere alentar y trabajar con el personal en el mejoramiento de sus actitudes, habilidades y conocimientos, no únicamente después de la evaluación del desempeño.

Por lo anterior surge la necesidad de crear la visión de un sistema de evaluación del desempeño de 360°, basado en competencias laborales, que contemple:

- Diccionario de Competencias
- Análisis de puestos por competencias
- Replanteamiento del método de 360 grados
- Retroalimentación formal y periódica

Capítulo 6. Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, con el método de 360° basado en competencias

Capítulo 6. Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, con el método de 360° basado en competencias

6.1 Estructura de la propuesta

El planteamiento del presente capítulo surge de la necesidad de mejorar la manera en que se ha venido evaluando al personal de la organización, a través del método de 360°. Como se revisó en el capítulo anterior, durante la implantación del método se han realizado cambios que han contribuido a facilitar la aplicación del método; sin embargo se observó que es posible obtener resultados más confiables y que impacten en mayor medida a la mejora de los servicios que brinda el Hospital.

Es por lo anterior, que en esta nueva propuesta, se plantea la posibilidad no sólo de continuar con el uso del método de 360°, sino de crear un sistema completo de evaluación del desempeño laboral basado en Competencias, para lo cual se hace necesario el desarrollo del modelo en el que se basará el sistema, mismo que incluye la realización del Diccionario de Competencias y del análisis de puestos por Competencias.

Sistema de evaluación del
desempeño, con el método de 360°
basado en competencias

Índice de contenido

Introducción

- Objetivo del sistema
- Modelo del sistema propuesto
- Políticas y reglas del sistema
- Diccionario de Competencias
- Análisis de puestos por Competencias
- Plan de entrenamiento propuesto
- Formulario de evaluación propuesto e instructivo de llenado
- Formato de retroalimentación propuesto

Introducción

En el Hospital María José se ha llevado a cabo durante dos años la evaluación del desempeño al personal operativo, manteniendo resultados constantes y mejorando elementos de la administración del Hospital, pues hoy se cuenta con un manual de organización, se ha disminuido la cantidad de valores estratégicos, se han establecido prestaciones como lo es “el empleado del año” y se ha comenzado a realizar un “inventario de talentos” del personal.

No obstante lo anterior, se hace necesario llevar a cabo una revisión de los elementos que han funcionado y aquellos que han dejado de ser útiles en la manera de evaluar al personal. En la presente propuesta se plantea la necesidad de comenzar a trabajar en un sistema por Competencias, manteniendo y mejorando los avances que se han obtenido con el método de 360°; lo cual implica realizar una ardua tarea de revisión y redefinición, en su caso, desde la misión y la visión del Hospital, para que de esta forma sean alineados los procesos y las conductas de los trabajadores hacia ellos, logrando así que los resultados sean tangibles, contundentes y duraderos.

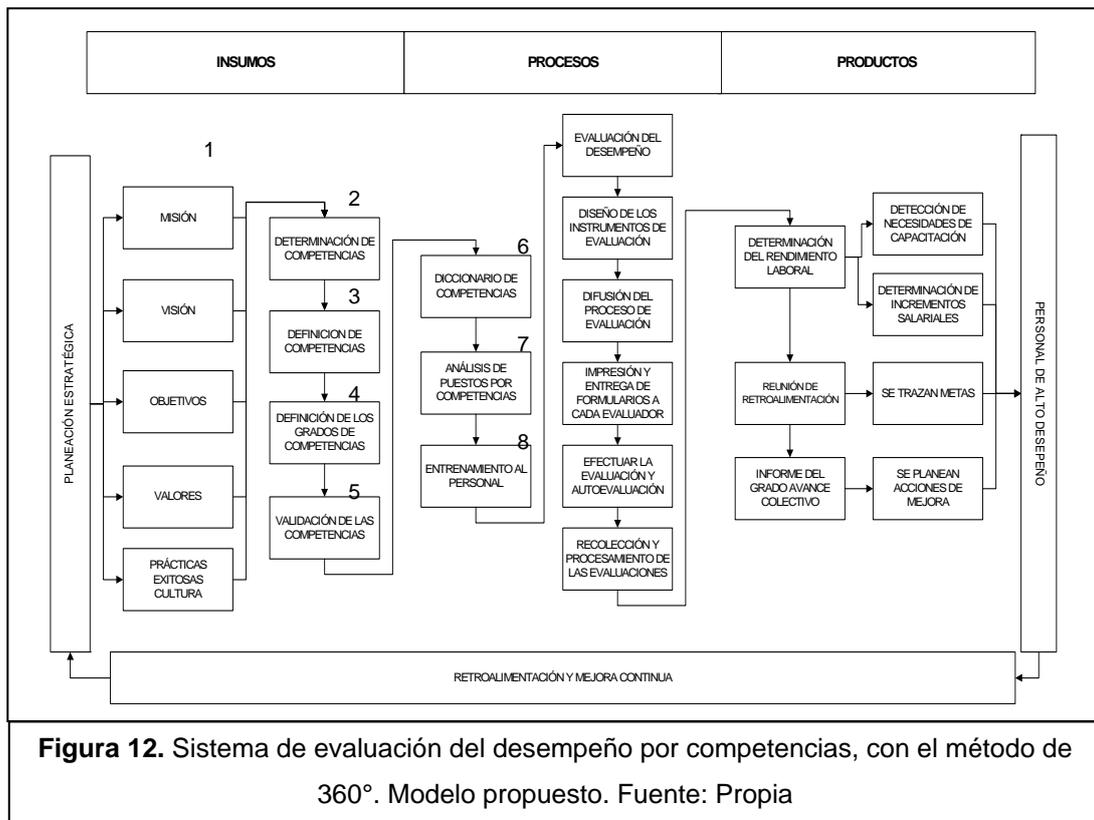
Primeramente se enuncia el objetivo del sistema propuesto; en segundo lugar, se describe el modelo bajo el cual se trabajará, así como las políticas y reglas necesarias para su funcionamiento. Se han incluido también, a manera de ejemplo de lo que debería realizarse, un diccionario de Competencias (documento que contiene las definiciones de lo que cada Competencia, en distintos grados, significa para la organización) y el análisis de puestos por Competencias (procedimiento sistemático para reunir y analizar información sobre los puestos), toda vez que para desarrollar un sistema de evaluación por Competencias es necesario efectuarlos. Llevar a cabo el entrenamiento al Personal que participará en el proceso de evaluación por medio de sesiones (teoría acerca del método de evaluación y para efectuar la retroalimentación correspondiente a cada evaluado). Finalmente se presenta el formulario de evaluación propuesto y su correspondiente instructivo de llenado, que permitirá continuar realizando el método de 360°.

Se propone también que la evaluación del desempeño se efectúe no sólo al personal operativo, sino a todos los niveles de la organización, ya que el trabajar con el esquema de competencias da la pauta para alinear los procesos en general con la estrategia. Del mismo modo, se plantea que la evaluación del desempeño sea la punta de lanza para poder continuar con el sistema de gestión por competencias en todos los procesos de recursos humanos, recordando que ya se tendrá alto grado de avance en la implantación del sistema y dará grandes beneficios a la organización.

➤ **Objetivo del sistema**

Evaluar el desempeño laboral del personal del Hospital María José, con el método de 360 grados basado en competencias, con el fin de obtener información para la toma de decisiones en lo relativo a incrementos salariales, detección de necesidades de capacitación, retroalimentación al desempeño del personal y mejora continua de la organización.

➤ Modelo del sistema propuesto



La descripción del modelo es la siguiente:

1. Los Directivos revisan y en su caso redefinen la misión, la visión, los valores y objetivos, tomando en cuenta marcos de referencia como las prácticas exitosas y la cultura propia de la organización.
2. Los Directivos determinan las competencias que regirán el comportamiento, con base en la estrategia de la organización.
3. Los Directivos definen el significado de cada una de las competencias centrales.
4. Los Directivos determinan los grados o niveles en que se dividirán las competencias.
5. Los Directivos validan las competencias.
6. Recursos Humanos elabora el Diccionario de Competencias, que es un compendio de las Competencias validadas, con las definiciones, niveles y tipos de conductas que ejemplifican su desarrollo.
7. Recursos Humanos lleva a cabo el análisis de puestos por Competencias de la organización.
8. El Coordinador de Calidad comparte la información con todos los integrantes del Hospital, entrenando al personal, en lo relativo a las competencias centrales y auxiliares; así como sus funciones a través de los análisis de puestos.

Las siguientes etapas tienen que ver con la evaluación al desempeño laboral por competencias del personal y para ello, se requiere previamente:

1. Los Directivos revisen, definan y diseñen el formulario de evaluación, tomando en cuenta las competencias necesarias.
2. El Coordinador de Calidad realice la difusión del proceso de evaluación (a través de entrenamiento, boletines, pláticas y cartelones)
3. Recursos Humanos imprima y entregue la cantidad necesaria de formularios, según el número de evaluados y evaluadores.
4. El personal complete los formularios de evaluación y autoevaluación.
5. El Coordinador de Calidad recolecte, archive y procese las evaluaciones.
6. El Coordinador de Calidad elabore un solo informe de 360° que se le entregue al evaluado en la reunión de retroalimentación.
7. El jefe inmediato trace metas y actitudes de mejora con el empleado evaluado, como parte de la reunión de retroalimentación, para lograr avances en el siguiente periodo de revisión.
8. El Coordinador de Calidad presente informe consolidado del grado avance del colectivo evaluado.
9. Los Directivos planeen acciones de mejora,.

➤ **Políticas y reglas del sistema**

Previo a la evaluación

- Los Directivos identifiquen las metas que se tienen, delimitando para qué fines requiere la organización que se lleve a cabo la medición del desempeño. En esta propuesta, se plantea que la información que se obtenga, se tome como referencia para la toma de decisiones en lo relativo a incrementos salariales, detección de necesidades de capacitación, retroalimentación al desempeño del personal y mejora continua de la organización; sin embargo un aspecto básico, es el desarrollo del personal.
- Los Directivos comunican las metas a los interesados y el establecen los criterios de desempeño, que en este caso son las Competencias.
- El Coordinador de Calidad define la función de software que se emplea para procesar los datos. Se continúa con la sistematización de la evaluación a través del software de base, lo que permite obtener datos más precisos, evaluar a quien corresponda, realiza más rápido el análisis y hace un desglose detallado de competencias por cada uno de los empleados.
- Recursos Humanos define la cantidad mínima de evaluadores por cada nivel, para tener un mayor control de la información de cada evaluado.
- Recursos Humanos debe establecer el periodo de tiempo en el que se entregarán los formularios resueltos, mismo que deberá quedar explícito en los formularios.

Durante la evaluación

- El personal debe participar en el proceso, evaluando a quienes les sea asignado por Recursos Humanos.
- El personal debe llenar los formularios de evaluación y entregarlos al Coordinador de Calidad, dentro del periodo de tiempo establecido.
- El personal que evalúa debe respetar la puntuación indicada para cada uno de los formularios.

Después de la evaluación

- Recursos Humanos debe entregar a cada jefe de área los informes de 360°, a más tardar cuatro días hábiles después de la evaluación, para que se pueda efectuar la reunión de retroalimentación.
- La persona responsable de brindar la retroalimentación, es el Jefe Inmediato de cada uno de los evaluados.
- Cada jefe establece la fecha y hora para efectuar la reunión de retroalimentación con cada uno de los evaluados, teniendo como límite 3 días hábiles para hacerlo; después de haber recibido los informes de 360°, comunicándolo a Recursos Humanos y a los implicados.
- El personal evaluado debe asistir a la reunión de retroalimentación en el día y fecha establecida por su jefe inmediato.
- El jefe lleva a cabo el análisis de la evaluación junto con el empleado y el establecimiento de metas tentativas, durante la reunión de retroalimentación.

Generales

- Realizar la medición del desempeño dos veces al año, semestralmente.
- Dar el uso correspondiente a la información obtenida para la mejora de la organización y de sus trabajadores.
- Llevar a cabo la revisión del análisis y descripción de puestos por lo menos una vez cada dos años o antes si existen cambios en las funciones del personal.
- Realizar una retroalimentación periódica, a través del *coaching*, se requiere alentar y trabajar con el personal en el mejoramiento de sus actitudes, habilidades y conocimientos, no únicamente después de la evaluación del desempeño.

Diccionario de Competencias

Índice de contenido

Introducción

- a) Competencia general del puesto

- b) Competencias centrales
 - Humanismo
 - Calidad
 - Honestidad
 - Lealtad

- c) Competencias específicas
 - Orientación al cliente interno y externo**
 - Capacidad de planificación y organización**
 - Autocontrol**
 - Tolerancia a la presión**
 - Orientación a los resultados**
 - Capacidad de análisis y síntesis**
 - Empatía**
 - Dinamismo**

- d) Recomendaciones para la actualización del diccionario de Competencias

**Nota: se desarrollan estas Competencias como propuesta de mejora para enriquecer los puestos del Hospital.

Introducción

El presente diccionario de competencias tiene como finalidad, ser un catálogo en el que se plasmen las competencias definidas por la alta Dirección del Hospital.

Se encuentra dividido en tres partes:

- Competencia general del puesto. Posee cinco niveles y describe los aspectos de variedad, autonomía y responsabilidad, así como la dificultad del puesto.
- Competencias centrales. Son aquellas que se considera necesario que todo el personal tenga para alcanzar los objetivos de la organización.
- Competencias específicas. Son aquéllas que se piden sólo en algunos puestos y que ayudan a tener un mejor desempeño en los mismos.

Para el caso de las Competencias centrales y específicas, se indica tanto el nombre como la definición y su correspondiente apertura en grados o niveles en los que se describen las conductas más notorias que una persona que las poseyera pudiera presentar. Los niveles que se manejan son cuatro:

Nivel A: Alto

Nivel B: Bueno

Nivel C: Estándar

Nivel D: Mínimo necesario

Esta apertura en grados no significa que haya niveles buenos o malos, únicamente hace referencia a que no todos los puestos requieren cada competencia desarrollada en igual magnitud.

Competencia general del puesto

Competencia general del puesto⁸⁰

Nivel	Características:
UNO	<p>Desempeña actividades programadas, rutinarias y predecibles.</p> <p>Depende de instrucciones y decisiones superiores.</p>
DOS	<p>Desempeña actividades programadas, que en su mayoría, son rutinarias y predecibles.</p> <p>Depende de las instrucciones de un superior.</p> <p>Se coordina con compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico.</p>
TRES	<p>Desempeña actividades tanto programadas rutinarias como impredecibles.</p> <p>Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.</p> <p>Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.</p>
CUATRO	<p>Desempeña diversas actividades tanto programadas poco rutinarias, como impredecibles, que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos.</p> <p>Recibe lineamientos generales de un superior.</p> <p>Requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas y equipos de trabajo subordinados.</p> <p>Es responsable de los resultados de las actividades de sus subordinados y del suyo propio.</p>
CINCO	<p>Desempeña una amplia gama de actividades tanto programadas poco rutinarias, como impredecibles que implican la aplicación de un rango variado de principios fundamentales y técnicas complejas.</p> <p>Emite lineamientos generales a sus subordinados.</p> <p>Es el último responsable de la planeación y la programación de las actividades de la organización o grupo de trabajo.</p> <p>Es el último responsable de los resultados finales del trabajo de todos los equipos y personas que de él dependen.</p>

⁸⁰ Fuente: CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *Desarrollo de Estándares de Competencia*. Manual del participante. Pp:129-136.

Competencias centrales

Competencias centrales

Humanismo: Afecto en el trato con las personas, atendiéndolas en forma cálida y mostrando interés por ellas.

Nivel	Humanismo:
A	Capacidad para mostrar afecto en el trato con su equipo de trabajo, teniendo la visión de un cumplimiento de objetivos.
B	Habilidad para mostrar un comportamiento de apoyo y ayuda hacia su equipo de trabajo, para cumplir con las tareas establecidas.
C	Habilidad para mostrar actitud de agrado en las actividades encomendadas por el equipo de trabajo y en sus actividades individuales.
D	Nula.

Calidad⁸¹:: Asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.

Nivel	Calidad:
A	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento, a fin de asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
B	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad. Habilidad para demostrar interés por aprender y de esta forma asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
C	Capacidad para conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente asegurando que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
D	Nula.

⁸¹ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias*: el diccionario. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.p:22

Competencias centrales

Honestidad: Conducta recta, que lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo.

Nivel	Honestidad:
A	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para tomar decisiones basadas en una sólida ética.
B	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para ser coherente en su forma de actuar consigo mismo y con sus colaboradores, clientes y proveedores.
C	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para mostrar justicia y honradez en su actuación, evitando aceptar compromisos o tratos externos de cualquier tipo, que afecten a la organización.
D	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para realizar sus actividades diarias con el mejor esfuerzo.

Competencias centrales

Lealtad: Adhesión firme al Hospital, eligiendo los medios para mantenerlos a través del tiempo.

Nivel	Lealtad:
A	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Capacidad de actuar de manera ética para con sus colaboradores.
B	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Habilidad de defender los objetivos perseguidos por la organización, siendo leal con el personal que la integra.
C	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Habilidad de llevar sus tareas de la mejor manera posible.
D	Nula.

Competencias centrales

Conocimientos: Capacidad de dominio en los conocimientos específicos de su área, necesarios para desempeñar el puesto. (Éstos conocimientos se detallan en la descripción de puestos por competencias, para cada puesto).

Nivel	Conocimientos:
A	Capacidad de realizar la labor de investigación y desarrollo en los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
B	Capacidad de desarrollar, implementar e implantar sistemas con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
C	Capacidad para comprender y poner en la práctica los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
D	Capacidad de poseer nociones básicas o incipientes en los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto

Competencias específicas

Competencias específicas

<p>Orientación al Cliente interno y externo⁸²:: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro. Es una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Es conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente: Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>	
Nivel	Orientación al cliente interno y externo:
A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y, de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.
B	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
D	Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.

⁸²ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias: el diccionario*. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

Competencias específicas

Capacidad de planificación y organización⁸³: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de seguimiento y verificación de la información.

Nivel	Capacidad de planificación y organización:
A	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de información respecto a los proyectos en curso.
C	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previas.
D	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

⁸³ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias*: el diccionario. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

Competencias específicas

Autocontrol⁸⁴:: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las acciones negativas ante provocaciones, oposición hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Nivel	Autocontrol:
A	Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o del estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.
B	Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.
C	Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.
D	Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.

⁸⁴ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias: el diccionario*. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

Competencias específicas

Tolerancia a la presión⁸⁵: Se trata de 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.

Nivel	Tolerancia a la presión:
A	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión, de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha emergencia.
B	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
D	Nula.

⁸⁵ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias*: el diccionario. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

Competencias específicas

Orientación a los resultados⁸⁶: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Nivel	Orientación a los resultados:
A	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto de los definidos por la organización en su conjunto (ámbito local y/o internacional). Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, ofreciendo frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
B	Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos, instándolo a asumir riesgos calculados. Habilidad para emprender acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
C	Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Actúa de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

⁸⁶ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias*: el diccionario. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

Competencias específicas

Capacidad de análisis y síntesis⁸⁷: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.

Nivel	Capacidad de análisis y síntesis:
A	Capacidad de identificar todas las relaciones, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales, e identifica las ventajas y desventajas de las decisiones. Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.
B	Capacidad de identificar relaciones básicas, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales sencillas, o identifica las ventajas y desventajas de las decisiones.
C	Capacidad de desglosar los problemas, fenómenos o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza listas de asuntos o características sin asignarles un orden o prioridad determinados.
D	Nula.

⁸⁷ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias: el diccionario*. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

Competencias específicas

Empatía⁸⁸.: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

Nivel	Empatía:
A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta – dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
D	Nula.

⁸⁸ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias: el diccionario*. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

Competencias específicas

Dinamismo⁸⁹:: Es la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Nivel	Dinamismo:
A	Alto nivel de energía trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Nula

⁸⁹ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias: el diccionario*. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

d) Recomendaciones para la actualización del diccionario de Competencias

- ✓ Para realizar el diccionario de competencias se hace necesario que una vez definidas la misión y la visión, la máxima dirección del Hospital determine las competencias centrales y establezca también las competencias específicas, seleccionando éstas últimas preferentemente por familias de puestos. En el ejemplo citado, se partió de la idea de que las competencias centrales con las que todo el personal debe contar, son “humanismo”, “calidad”, “honestidad” y “lealtad”. De igual manera, las competencias específicas por familia de puestos del área de la Dirección Administrativa, a la cual pertenecen Recursos Humanos, Contabilidad y Relaciones públicas, son: “orientación al cliente interno y externo”, “capacidad de planificación y organización”, “autocontrol”, “tolerancia a la presión”, “orientación a los resultados”, “capacidad de análisis y síntesis”, “empatía” y “dinamismo”.

- ✓ Una vez determinadas las competencias, es necesario que se defina lo que significa cada una de ellas para la organización. Para ello es necesario contar antes con una definición referenciada investigando en diccionarios, libros o enciclopedias, el significado real que tienen, con la finalidad de dar un mejor enfoque a lo que posteriormente se defina. En el caso de “humanismo”, se encontró que es una corriente filosófica y no guarda gran relación con lo definido por la organización, por lo que se recomienda tomar en cuenta el proceso de revisión propuesto para determinar las competencias.

- ✓ Ya definidas las competencias, será necesario dividir las en grados con sus comportamientos asociados, validándolas, haciéndolas aplicables a los puestos correspondientes y dándolas a conocer al personal.

Análisis de Puestos por Competencias

Índice de contenido

Introducción

- a) Cuestionario de análisis de puesto por Competencias
 - Operador informático*
- b) Análisis del puesto por Competencias
 - Operador informático*
- c) Recomendaciones para la actualización del análisis de puestos por Competencias.

*Nota: La información básica fue obtenida de la organización; sin embargo se incluyen propuestas para enriquecer el ejemplo e ilustrar el manejo de los formatos propuestos.

Introducción

El análisis de puestos por competencias es una técnica de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, que de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo, como son las funciones, los requerimientos específicos, el ambiente de trabajo en que se realizan y el perfil requerido para desempeñar el puesto y a diferencia del análisis tradicional, dentro de su proceso de realización, se planean e investigan las competencias y grados necesarios para lograr el éxito en cada puesto. Para llevarlo a cabo se empleó el siguiente procedimiento:

1. La recolección de la información de los puestos a través de una entrevista estructurada, un cuestionario u observación directa. En el presente trabajo se propone la utilización de un formato de cuestionario para ser aplicado al “experto” del puesto, a una muestra significativa de trabajadores que desempeñen los puestos y a su vez, a los supervisores inmediatos.
2. Analizar la información recolectada. Para ello se presenta un formato llamado “Análisis del puesto”, en el cual se pueden ir agrupando los datos recolectados e ir haciendo un resumen más completo de los distintos enfoques del puesto. Al finalizar el análisis es necesario confirmar la información obtenida.
3. Realizar la Descripción del puesto. Una vez que se ha confirmado la información, se efectúa este documento que contiene los datos principales del puesto.

Para mejor entendimiento del proceso mencionado de análisis, descripción y documentación de puestos por competencias, se ha incluido el ejemplo de “Operador informático”.

Asimismo, es importante mencionar que el análisis de puestos por competencias es fundamental para realizar la evaluación del desempeño, ya que en él se establecen los criterios, parámetros y conductas que son necesarias en cada puesto.

a) Cuestionario para el análisis del puesto

Cuestionario para el análisis del puesto

I. Identificación del puesto

Analista: <i>Rocío Pliego</i>				
Fecha: "XX-Marzo-09"				
Persona encuestada: XXXX XXXX	Trabajador del puesto	<input checked="" type="checkbox"/>	Personal experto	Supervisor inmediato
Título del puesto: <i>Operador Informático</i>				
Otros nombres con los que se conoce el puesto: <i>sistemas, soporte técnico, informático</i>				
Nombre del superior inmediato: <i>XXX XXX</i>				
Título del puesto del superior inmediato: <i>Jefe de Contabilidad</i>				
Departamento: <i>Contabilidad</i>				
Número de empleados en este puesto: 2				

II. Trabajo a desempeñar

Describa las **tareas más importantes** que se realizan en el puesto, indicando la frecuencia y el porcentaje de tiempo que se requiere para llevarlas a cabo.

Tareas:	Frec.	% del tiempo	Características	Productos	Características de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantenimiento preventivo</i> • <i>Programar y efectuar cada seis meses mantenimiento preventivo del hardware y software del hospital, para lograr su óptimo funcionamiento.</i> 	<i>M</i>	<i>30%</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verifica que el sistema funcione correctamente y trabaje a la velocidad a la que fue diseñado, sin errores.</i> • <i>Instala actualizaciones de los programas, depurando archivos y limpiando del hardware</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantener en óptimas condiciones el equipo</i> • <i>Que el usuario desarrolle su trabajo sin problemas en el equipo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El equipo no presenta fallas</i> • <i>No hay fallas recurrentes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacitar al personal de nuevo ingreso en el uso del sistema, siendo solicitado por el jefe de área</i> • <i>Brindar capacitación programada, acerca del hardware y software, al personal del hospital.</i> 	<i>E</i>	<i>100%</i>	<i>Impartir la capacitación en el uso del sistema</i>	<i>Utilizar las aplicaciones del sistema correctamente</i>	<i>El personal domine el manejo del sistema</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brindar soporte técnico</i> • <i>Brindar asesoría personalizada, amable y oportuna, acerca del hardware y software, al personal del hospital que lo solicite.</i> 	<i>D</i>	<i>30%</i>	<p style="text-align: center;"><i>Asesora en cuanto al manejo del equipo de cómputo o software</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Asiste amablemente a las áreas, en el momento en que sea solicitado</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Continuar con el trabajo de los usuarios</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Utilizar las aplicaciones del sistema correctamente</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Se resuelva el problema oportunamente</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Se resuelvan los problemas a los que se enfrentan los usuarios</i></p>

Tareas:	Frec.	% del tiempo	Características	Productos	Características de calidad
• <i>Mantenimiento a las bases de datos</i>	<i>Q</i>	<i>20%</i>	<i>Depurar información, compactar las bases de datos</i> <i>Elimina la información innecesaria</i>	<i>Mantener la información segura y útil</i> <i>Mantener la base de datos rápida y segura.</i>	<i>No se tienen problemas al querer acceder a la información</i> <i>No se tiene pérdida de información y es rápido el acceso</i>
• <i>Brindar asesoría vía remota fines de semana y días festivos.</i>	<i>S</i>	<i>60%</i>	<i>Atender vía telefónica, por internet o en persona en cuanto a lo que requiere el usuario</i>	<i>Continuar con el trabajo de los usuarios</i>	<i>Se resuelva el problema oportunamente</i>

Frecuencia: D= Diario S= Semanal Q=Quincenal M= Mensual E= esporádico

III. Prácticas inadmisibles: Indique las acciones que por ninguna circunstancia debe realizar la persona que ocupe el puesto

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hacer uso inadecuado de la información.</i> - <i>Tratar a los usuarios como inexpertos en el uso del sistema</i>
--

IV. Conocimientos requeridos:

Especifique la **formación básica** considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio:

<i>Carrera técnica</i>	
Especifique la capacitación o educación complementaria necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto	Especifique la capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso.
<i>Redes.</i>	<i>Conexión de redes</i>
<i>Programación.</i>	
<i>Mantenimiento de hardware.</i>	

Especifique si requiere el dominio de algún **idioma** diferente y en qué porcentaje.

Inglés 40% (Deseable)

Enliste el **equipo de cómputo, software o maquinaria** que se requiere dominar:

Pentium, multifuncionales, Office

Indique cuáles son los **conocimientos necesarios** para desempeñar el puesto:

Instalación de programas, actualizaciones.

Describa la **experiencia laboral** requerida e indique la cantidad de semanas, meses o años necesarios para obtener un desempeño satisfactorio en el puesto:

1 año en puesto similar

V. Perfil del puesto: Mencione cualquier requisito de edad, de sexo o físico, necesario para desarrollar las actividades del puesto:

Edad: 20-32 años
Sexo: Indistinto
Requerimientos físicos: Ninguno

VI. Responsabilidades: Enliste la cantidad y el tipo de máquinas/equipos/software que son responsabilidad del titular del puesto:

Máquinas 10 computadoras	Equipo 4 impresoras	Software Office, programación
¿Maneja valores?	Sí No	¿Cuál es el monto mensual aproximado? \$3,000 en consumibles

Supervisa a: No aplica

Enliste los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto:

Contactos internos:	Razón:	Contactos externos:	Razón:
Caja	Usuario del sistema	Proveedores	Compra consumibles
Almacén	Usuario del sistema		
Recepción	Usuario del sistema		

VII. Condiciones laborales

<input checked="" type="checkbox"/>	Horario(s) de trabajo 8:00am – 19:00hrs
<input checked="" type="checkbox"/>	Periodos de descanso 1 día de descanso
<input type="checkbox"/>	Viajes
<input type="checkbox"/>	Trabajo nocturno
<input type="checkbox"/>	Horas extras
<input checked="" type="checkbox"/>	Fines de semana 9:00am -14:00hrs
<input type="checkbox"/>	Otros

VIII. Análisis de riesgos para determinar el Equipo de Protección Personal: Describa cuáles son los accidentes o enfermedades que más se originan en su puesto, así como los riesgos a los que se expone en el desempeño de las tareas. Seleccione con una "X" qué parte del cuerpo pueden verse afectadas.

Parte del cuerpo afectada	Accidentes/ Enfermedades/ Riesgos
<input checked="" type="checkbox"/> Cabeza	
<input type="checkbox"/> Ojos y cara	
<input type="checkbox"/> Oídos	
<input type="checkbox"/> Aparato respiratorio	
<input type="checkbox"/> Extremidades superiores (especifique: dedos, manos, brazo, codo, hombro)	
<input type="checkbox"/> Tronco	
<input type="checkbox"/> Extremidades inferiores (especifique: pies, dedos de los pies, tobillo, rodillas, pierna)	Caídas, resbalones.

IX. Nivel de competencia general:*

- a) **Variedad:** Marque con una "X", la opción que más se apegue al puesto, en función de la proporción de actividades que se realizan.

Variedad	
Descripción	Peso relativo
Ordinariamente en el puesto...	
Se ejecutan solamente actividades rutinarias	1
Se ejecuta una mayor proporción de actividades rutinarias que de actividades impredecibles +Rutinarias -Impredecibles	2
Se ejecuta la misma proporción de actividades rutinarias que de actividades impredecibles.	3
Se ejecuta una mayor proporción de actividades impredecibles que de actividades rutinarias -Rutinarias +Impredecibles	4
Se ejecutan solamente actividades impredecibles	5

- b) **Autonomía y responsabilidad:** Marque con una "X", el grado de autonomía en el trabajo propio y responsabilidad por el trabajo de otros, que se tiene en el puesto.

Autonomía y responsabilidad	
Descripción	Peso relativo
En el desempeño ordinario se...	
Depende de las instrucciones y decisiones de superiores.	2
Depende de las instrucciones de un superior y se coordina para realizar sus actividades con compañeros de trabajo del mismo nivel.	4
Requiere emitir instrucciones básicas a otros trabajadores subordinados y recibir instrucciones específicas de un superior.	6
Requiere emitir instrucciones específicas a grupos o equipos de trabajo y recibir lineamientos generales de un superior.	8
Requiere emitir lineamientos generales y hacerse responsable de los resultados de las actividades de grupos o equipos de trabajo, o en su caso, de proyectos.	10

- c) **Dificultad:** Marque con una "X", el tiempo de entrenamiento que tardaría una nueva persona en el puesto (con experiencia similar) en alcanzar los resultados óptimos del trabajo.

Dificultad	
Horas de entrenamiento	Peso relativo
Menos de 24	3
25-26	6
61-100	9
101-200	12
+ de 200	15

*Fuente: CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *Desarrollo de Estándares de Competencia*. Manual del participante. Pp:129-136.

X. Competencias centrales: A continuación se presentan las definiciones operativas de 5 competencias que se han considerado básicas para desarrollar las funciones y actividades del Hospital. Marque con una "X", el nivel (A, B, C, ó D) que considera se apega más al trabajo que se realiza en el puesto.

Nivel	1. Humanismo:
A	Capacidad para mostrar afecto en el trato con su equipo de trabajo, teniendo la visión de un cumplimiento de objetivos
B	Habilidad para mostrar un comportamiento de apoyo y ayuda hacia su equipo de trabajo, para cumplir con las tareas establecidas.
C	Habilidad para mostrar actitud de agrado en las actividades encomendadas por el equipo de trabajo y en sus actividades individuales.
D	Habilidad para mostrar una actitud de agrado en las actividades individuales.

Nivel	2. Calidad:
A	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento, a fin de asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
B	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad. Habilidad para demostrar interés por aprender y de esta forma asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
C	Capacidad para conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente asegurando que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.

Nivel	3. Honestidad:
A	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para tomar decisiones basadas en una sólida ética.
B	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para ser coherente en su forma de actuar consigo mismo y con sus colaboradores, clientes y proveedores.
C	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para mostrar justicia y honradez en su actuación, evitando aceptar compromisos o tratos externos de cualquier tipo, que afecten a la organización.
D	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para realizar sus actividades diarias con el mejor esfuerzo.

Nivel	4. Lealtad
A	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Capacidad de actuar de manera ética para con sus colaboradores.
B	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Habilidad de defender los objetivos perseguidos por la organización, siendo leal con el personal que la integra.
C	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Habilidad de llevar sus tareas de la mejor manera posible.

Nivel	5. Conocimientos
A	Capacidad de realizar la labor de investigación y desarrollo en los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
B	Capacidad de desarrollar sistemas con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
C	Capacidad para comprender y poner en la práctica los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
D	Capacidad de poseer nociones básicas o incipientes en los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto

XI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: A continuación se presentan las definiciones operativas de 5 competencias que se ha considerado que pueden ser importantes para desarrollar las actividades y funciones de su puesto.

Marque con una "X", en la columna "Sí" o "No", según considere que necesita utilizar esa competencia para desempeñar el trabajo del puesto. Procure marcar entre un mínimo de 2 competencias y un máximo de 3.

Una vez seleccionadas las competencias que considera necesarias, ordénelas según su importancia, en la columna denominada "orden", dándole un 1 a la más importante, un 2 la segunda más importante y así sucesivamente.

Nota: si considera que hay alguna competencia que es relevante para su trabajo y no ha sido contemplada en el listado que se le adjunta, por favor, añádala en la fila "otras".

Orden	Competencia	¿Necesita usar la competencia en el puesto?	
		Sí	No
	Orientación al Cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro. Es una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Es conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente: Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.		
	Capacidad de planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de seguimiento y verificación de la información.		
	Autocontrol: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las acciones negativas ante provocaciones, oposición hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.		
1	Tolerancia a la presión: Se trata de 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.	X	
	Orientación a los resultados: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		
2	Dinamismo: Es la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	X	
	Empatía: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.		
	Capacidad de análisis y síntesis: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.		

A continuación, marque con una "X", el nivel (A, B, C, ó D) que considera se apega más al trabajo que se realiza en el puesto, únicamente de las competencias específicas que consideró importantes para el puesto.

Nivel	Orientación al Cliente interno y externo:
A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y, de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.
B	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
D	Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.

Nivel	Autocontrol:
A	Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o del estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.
B	Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.
C	Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.
D	Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.

Nivel	Capacidad de planificación y organización:
A	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de información respecto a los proyectos en curso.
C	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previas.
D	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

Nivel	Tolerancia a la presión:
A	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión, de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha emergencia.
B	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.

Nivel	Orientación a los resultados:
A	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto de los definidos por la organización en su conjunto (ámbito local y/o internacional). Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, ofreciendo frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
B	Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos, instándolo a asumir riesgos calculados. Habilidad para emprender acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
C	Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Actúa de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Nivel	Dinamismo
A	Alto nivel de energía trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

Nivel	Empatía
A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.

Nivel	Capacidad de Análisis y Síntesis
A	Capacidad de identificar todas las relaciones, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales, e identifica las ventajas y desventajas de las decisiones. Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.
B	Capacidad de identificar relaciones básicas, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales sencillas, o identifica las ventajas y desventajas de las decisiones.
C	Capacidad de desglosar los problemas, fenómenos o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza listas de asuntos o características sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Cuestionario para el análisis del puesto

I. Identificación del puesto

Analista: <i>Gabriela Escalante</i>			
Fecha: "XX-Marzo-09"			
Persona encuestada: XXXX XXXX	Trabajador del puesto	Personal experto	Supervisor inmediato <input checked="" type="checkbox"/>
Título del puesto: <i>Informático</i>			
Otros nombres con los que se conoce el puesto: <i>Soporte técnico, sistemas</i>			
Nombre del superior inmediato: xxxxx xxxxx			
Título del puesto del superior inmediato: <i>Jefe de Contabilidad</i>			
Departamento: <i>Contabilidad</i>			
Número de empleados en este puesto: 2			

II. Trabajo a desempeñar

Describa las **tareas más importantes** que se realizan en el puesto, indicando la frecuencia y el porcentaje de tiempo que se requiere para llevarlas a cabo.

Tareas:	Frec.	Porcentaje de los días en que lo hace	Características	Productos	Características de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Capturar en el momento que caja solicite, el o los nuevos insumos (que no estén aún en el sistema), en caso de ausencia del personal de Almacén. 	<i>E</i>	<i>3%</i>	<i>Ingresando la información necesaria al sistema</i>	<i>Cargar los medicamentos que aún no estén en el sistema y la información puede utilizarse por los distintos usuarios</i>	<i>Aparecen en el sistema los insumos en la cantidad disponible.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades de diseño y/o programación en el sistema. • Detectar problemas más comunes en el sistema y trabajar en el diseño y/o programación de soluciones. 	<i>6M</i>	<i>70%</i>	<i>Mantiene comunicación constante con el personal. Analizar el proceso, diseñar y desarrollar la base de datos</i>	<i>Mejorar el funcionamiento del sistema Eliminar los problemas en las aplicaciones del sistema</i>	<i>ya no se presentan problemas ni complicaciones en el proceso del Hospital Cumple con las expectativas, es funcional y operable</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la red funcione correctamente • Mantenimiento a la red de voz y datos 	<i>D</i>	<i>5%</i>	<i>Verifico que los cables se encuentren en buen estado y que las tarjetas de red estén en buenas condiciones Verificar que todos los nodos tengan señal</i>	<i>No haya pérdida de señal de voz y datos No se pierda la señal de red</i>	<i>No se cae la red constantemente Existe comunicación constante sin caídas de la misma (telefónica y datos como internet, correo, fax)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo logístico en cursos o eventos de 	<i>E</i>	<i>10%</i>	<i>Realización de presentaciones en</i>	<i>Auxiliar a las áreas que se</i>	<i>Se dispone de dichos recursos</i>

capacitación			Power Point; colocar cañón y equipo de cómputo en el aula de capacitación.	requiera.	durante el evento.
<ul style="list-style-type: none"> Adquisición del equipo de cómputo y consumibles necesarios. Adquirir el Equipo de Cómputo y consumibles para equipo con requerimiento. 	E	20%	<p>Solicita por medio de un "formato de requerimiento" al jefe inmediato.</p> <p>Requisitar el formato de requerimiento, contactar al proveedor y realizar la compra</p>	<p>Cubrir las necesidades de los usuarios del sistema</p> <p>Disponer del equipo de cómputo y stock de consumibles necesarios</p>	<p>Se cuenta con el equipo y consumibles necesarios en el momento oportuno</p> <p>Tener disponible el equipo de cómputo y stock de consumibles necesarios cuando se requieran</p>
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo mantenimiento correctivo, procurando la reparación y/o rehabilitación en forma oportuna del hardware y software de las áreas del hospital que lo soliciten. Mantenimiento correctivo 	E	30%	<p>Arregla el equipo, verificando que el sistema funcione correctamente y trabaje a la velocidad a la que fue diseñado, sin errores.</p> <p>Realizar las actividades necesarias para eliminar las fallas en hardware y software</p>	<p>Continuar con el trabajo de los usuarios</p> <p>Que los usuarios realicen sus actividades sin contratiempo</p>	<p>Se resuelve oportunamente el problema.</p> <p>Se resuelva el problema</p>
<ul style="list-style-type: none"> Brindar asesoría vía remota fines de semana y días festivos. 	S	60%	<p>Atender vía telefónica, por internet o en persona en cuanto a lo que requiere el usuario</p>	<p>Continuar con el trabajo de los usuarios</p>	<p>Se resuelva el problema oportunamente</p>

Frecuencia: D= Diario S= Semanal Q=Quincenal M= Mensual E= esporádico

III. Prácticas inadmisibles: Indique las acciones que por ninguna circunstancia debe realizar la persona que ocupe el puesto

- Uso inadecuado de la información
- Descarga de programas no permitidos

IV. Conocimientos requeridos:

Especifique la formación básica considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio:	
<i>Ingeniería en informática</i>	
Especifique la capacitación o educación complementaria necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto	Especifique la capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso.
<i>Instalación de redes</i>	<i>Ubicación del servidor y nodos</i>
<i>Programación de computadoras</i>	
Especifique si requiere el dominio de algún idioma diferente y en qué porcentaje.	

<i>Inglés 40% (deseable)</i>
Enliste el equipo de cómputo, software o maquinaria que se requiere dominar:
<i>Lap top, pentium, cañon</i>
Indique cuáles son los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto:
<i>Programación orientado a objetos, diseño de paginas web, instalación de redes, administración de proyectos</i>
Describa la experiencia laboral requerida e indique la cantidad de semanas, meses o años necesarios para obtener un desempeño satisfactorio en el puesto:
<i>Mínimo 1 año</i>

V. Perfil del puesto: Mencione cualquier requisito de edad, de sexo o físico, necesario para desarrollar las actividades del puesto:

Edad: <i>20 – 33 años</i>
Sexo: <i>Indistinto</i>
Requerimientos físicos: <i>Ninguno</i>

VI. Responsabilidades: Enliste la cantidad y el tipo de máquinas/equipos/software que son responsabilidad del titular del puesto:

Máquinas	Equipo	Software																							
<i>10 computadoras 1 lap top</i>	<i>1 cañon</i>	<i>Html, Office</i>																							
¿Maneja valores?	Sí	¿Cuál es el monto mensual aproximado? <i>\$ 3,000 en consumibles</i>																							
	No																								
Supervisa a: <i>No aplica</i>																									
Enliste los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto:																									
<table border="0"> <tr> <th>Contactos internos:</th> <th>Razón:</th> </tr> <tr> <td><u><i>Laboratorio</i></u></td> <td><u><i>Usuario del sistema</i></u></td> </tr> <tr> <td><u><i>Almacén</i></u></td> <td><u><i>Usuario del sistema</i></u></td> </tr> <tr> <td><u><i>Imagenología</i></u></td> <td><u><i>Usuario del sistema</i></u></td> </tr> <tr> <td><u><i>Caja</i></u></td> <td><u><i>Usuario del sistema</i></u></td> </tr> <tr> <td><u><i>Recursos Humanos</i></u></td> <td><u><i>Usuario del sistema</i></u></td> </tr> </table>	Contactos internos:	Razón:	<u><i>Laboratorio</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>	<u><i>Almacén</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>	<u><i>Imagenología</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>	<u><i>Caja</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>	<u><i>Recursos Humanos</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>	<table border="0"> <tr> <th>Contactos externos:</th> <th>Razón:</th> </tr> <tr> <td><u><i>Proveedores</i></u></td> <td><u><i>Compra de consumibles</i></u></td> </tr> <tr> <td><u> </u></td> <td><u> </u></td> </tr> </table>	Contactos externos:	Razón:	<u><i>Proveedores</i></u>	<u><i>Compra de consumibles</i></u>	<u> </u>							
Contactos internos:	Razón:																								
<u><i>Laboratorio</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>																								
<u><i>Almacén</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>																								
<u><i>Imagenología</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>																								
<u><i>Caja</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>																								
<u><i>Recursos Humanos</i></u>	<u><i>Usuario del sistema</i></u>																								
Contactos externos:	Razón:																								
<u><i>Proveedores</i></u>	<u><i>Compra de consumibles</i></u>																								
<u> </u>	<u> </u>																								
<u> </u>	<u> </u>																								
<u> </u>	<u> </u>																								
<u> </u>	<u> </u>																								

VII. Condiciones laborales

<input checked="" type="checkbox"/>	Horario(s) de trabajo <i>8:00 am – 19:00hrs</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Periodos de descanso <i>1 día de descanso</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Viajes: <i>esporádico</i>
<input type="checkbox"/>	Trabajo nocturno
<input type="checkbox"/>	Horas extras
<input checked="" type="checkbox"/>	Fines de semana <i>9:00am – 14:00hrs 14:00hrs -19:00hrs</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Otros: <i>Asistencia remota</i>

VIII. Análisis de riesgos para determinar el Equipo de Protección Personal: Describa cuáles son los accidentes o enfermedades que más se originan en su puesto, así como los riesgos a los que se expone en el desempeño de las tareas. Seleccione con una "X" qué parte del cuerpo pueden verse afectadas.

	Parte del cuerpo afectada	Accidentes/ Enfermedades/ Riesgos
	Cabeza	
	Ojos y cara	
	Oídos	
	Aparato respiratorio	
	Extremidades superiores (especifique: dedos, manos, brazo, codo, hombro)	
	Tronco	
	Extremidades inferiores (especifique: pies, dedos de los pies, tobillo, rodillas, pierna)	<i>Lastimarse el pie con algún equipo pesado que se puede caer.</i>

IX. Nivel de competencia general:*

d) **Variedad:** Marque con una "X", la opción que más se apegue al puesto, en función de la

Variedad	
Descripción	Peso relativo
Ordinariamente en el puesto...	
Se ejecutan solamente actividades rutinarias	1
Se ejecuta una mayor proporción de actividades rutinarias que de actividades impredecibles +Rutinarias -Impredecibles	2
Se ejecuta la misma proporción de actividades rutinarias que de actividades impredecibles.	3
Se ejecuta una mayor proporción de actividades impredecibles que de actividades rutinarias -Rutinarias +Impredecibles	4
Se ejecutan solamente actividades impredecibles proporción de actividades que se realizan.	5

e) **Autonomía y responsabilidad:** Marque con una "X", el grado de autonomía en el trabajo propio y responsabilidad por el trabajo de otros, que se tiene en el puesto.

Autonomía y responsabilidad	
Descripción	Peso relativo
En el desempeño ordinario se...	
Depende de las instrucciones y decisiones de superiores.	2
Depende de las instrucciones de un superior y se coordina para realizar sus actividades con compañeros de trabajo del mismo nivel.	4
Requiere emitir instrucciones básicas a otros trabajadores subordinados y recibir instrucciones específicas de un superior.	6
Requiere emitir instrucciones específicas a grupos o equipos de trabajo y recibir lineamientos generales de un superior.	8
Requiere emitir lineamientos generales y hacerse responsable de los resultados de las actividades de grupos o equipos de trabajo, o en su caso, de proyectos.	10

f) **Dificultad:** Marque con una "X", el tiempo de entrenamiento que tardaría una nueva persona en el puesto (con experiencia similar) en alcanzar los resultados óptimos del trabajo.

Dificultad	
Horas de entrenamiento	Peso relativo
Menos de 24	3
25-26	6
61-100	9
101-200	12
+ de 200	15

*Fuente: CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *Desarrollo de Estándares de Competencia*. Manual del participante. Pp:129-136.

X. Competencias centrales: A continuación se presentan las definiciones operativas de 5 competencias que se han considerado básicas para desarrollar las funciones y actividades del Hospital. Marque con una "X", el nivel (A, B, C, ó D) que considera se apega más al trabajo que se realiza en el puesto.

Nivel	1. Humanismo:
<input checked="" type="checkbox"/> A	Capacidad para mostrar afecto en el trato con su equipo de trabajo, teniendo la visión de un cumplimiento de objetivos
<input type="checkbox"/> B	Habilidad para mostrar un comportamiento de apoyo y ayuda hacia su equipo de trabajo, para cumplir con las tareas establecidas.
<input type="checkbox"/> C	Habilidad para mostrar actitud de agrado en las actividades encomendadas por el equipo de trabajo y en sus actividades individuales.
<input type="checkbox"/> D	Habilidad para mostrar una actitud de agrado en las actividades individuales.

Nivel	2. Calidad:
<input checked="" type="checkbox"/> A	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento, a fin de asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
<input checked="" type="checkbox"/> B	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad. Habilidad para demostrar interés por aprender y de esta forma asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
<input type="checkbox"/> C	Capacidad para conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente asegurando que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.

Nivel	3. Honestidad:
<input checked="" type="checkbox"/> A	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para tomar decisiones basadas en una sólida ética.
<input checked="" type="checkbox"/> B	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para ser coherente en su forma de actuar consigo mismo y con sus colaboradores, clientes y proveedores.
<input type="checkbox"/> C	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para mostrar justicia y honradez en su actuación, evitando aceptar compromisos o tratos externos de cualquier tipo, que afecten a la organización.
<input type="checkbox"/> D	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para realizar sus actividades diarias con el mejor esfuerzo.

Nivel	4. Lealtad
<input checked="" type="checkbox"/> A	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Capacidad de actuar de manera ética para con sus colaboradores.
<input checked="" type="checkbox"/> B	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Habilidad de defender los objetivos perseguidos por la organización, siendo leal con el personal que la integra.
<input type="checkbox"/> C	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Habilidad de llevar sus tareas de la mejor manera posible.

Nivel	5. Conocimientos
<input checked="" type="checkbox"/> A	Capacidad de realizar la labor de investigación y desarrollo en los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
<input checked="" type="checkbox"/> B	Capacidad de desarrollar sistemas con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
<input type="checkbox"/> C	Capacidad para comprender y poner en la práctica los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
<input type="checkbox"/> D	Capacidad de poseer nociones básicas o incipientes en los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto

XI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: A continuación se presentan las definiciones operativas de 5 competencias que se ha considerado que pueden ser importantes para desarrollar las actividades y funciones de su puesto.

Marque con una "X", en la columna "Sí" o "No", según considere que necesita utilizar esa competencia para desempeñar el trabajo del puesto. Procure marcar entre un mínimo de 2 competencias y un máximo de 3.

Una vez seleccionadas las competencias que considera necesarias, ordénelas según su importancia, en la columna denominada "orden", dándole un 1 a la más importante, un 2 la segunda más importante y así sucesivamente.

Nota: si considera que hay alguna competencia que es relevante para su trabajo y no ha sido contemplada en el listado que se le adjunta, por favor, añádala en la fila "otras".

Orden	Competencia	¿Necesita usar la competencia en el puesto?	
		Sí	No
	Orientación al Cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro. Es una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Es conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente: Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.		
	Capacidad de planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de seguimiento y verificación de la información.		
	Autocontrol: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las acciones negativas ante provocaciones, oposición hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.		
	Tolerancia a la presión: Se trata de 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.		
	Orientación a los resultados: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		
2	Dinamismo: Es la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	X	
3	Empatía: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.	X	
1	Capacidad de análisis y síntesis: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.	X	

A continuación, marque con una "X", el nivel (A, B, C, ó D) que considera se apega más al trabajo que se realiza en el puesto, únicamente de las competencias específicas que consideró importantes para el puesto.

Nivel	Orientación al Cliente interno y externo:
A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y, de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.
B	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
D	Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.

Nivel	Autocontrol:
A	Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o del estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.
B	Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.
C	Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.
D	Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.

Nivel	Capacidad de planificación y organización:
A	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de información respecto a los proyectos en curso.
C	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previas.
D	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

Nivel	Tolerancia a la presión:
A	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión, de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha emergencia.
B	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.

Nivel	Orientación a los resultados:
A	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto de los definidos por la organización en su conjunto (ámbito local y/o internacional). Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, ofreciendo frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
B	Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos, instándolo a asumir riesgos calculados. Habilidad para emprender acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
C	Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Actúa de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Nivel	Dinamismo
A	Alto nivel de energía trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

Nivel	Empatía
A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.

Nivel	Capacidad de Análisis y Síntesis
A	Capacidad de identificar todas las relaciones, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales, e identifica las ventajas y desventajas de las decisiones. Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.
B	Capacidad de identificar relaciones básicas, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales sencillas, o identifica las ventajas y desventajas de las decisiones.
C	Capacidad de desglosar los problemas, fenómenos o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza listas de asuntos o características sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Cuestionario para el análisis del puesto

I. Identificación del puesto

Analista: <i>Rocío Pliego</i>				
Fecha: "XX-Marzo-09"				
Persona encuestada: XXXX XXXX	Trabajador del puesto	Personal experto	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisor inmediato
Título del puesto: <i>Operador informático</i>				
Otros nombres con los que se conoce el puesto: <i>Sistemas, soporte técnico</i>				
Nombre del superior inmediato: <i>XX XXX</i>				
Título del puesto del superior inmediato: <i>Jefe de Contabilidad</i>				
Departamento: <i>Contabilidad</i>				
Número de empleados en este puesto: <i>2</i>				

II. Trabajo a desempeñar

Describe las **tareas más importantes** que se realizan en el puesto, indicando la frecuencia y el porcentaje de tiempo que se requiere para llevarlas a cabo.

Tareas:	F / P	Porcentaje de los días en que lo hace	Características	Productos	Características de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo mantenimiento correctivo, procurando la reparación y/o rehabilitación en forma oportuna del hardware y software de las áreas del hospital que lo soliciten. • Mantenimiento correctivo 	<i>E</i>	<i>30%</i>	<p><i>Arregla el equipo, verificando que el sistema funcione correctamente y trabaje a la velocidad a la que fue diseñado, sin errores.</i></p> <p><i>Realizar las actividades necesarias para eliminar las fallas en hardware y software</i></p>	<p><i>Continuar con el trabajo de los usuarios</i></p> <p><i>Que los usuarios realicen sus actividades sin contratiempo</i></p>	<p><i>Se resuelve oportunamente el problema.</i></p> <p><i>Se resuelva el problema</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de bases de datos 	<i>E</i>	<i>40%</i>	<p><i>Analizar el proceso, planear la funciones que tendrá, haciendo un demo de cómo funcionará, diseño y desarrollo de las bases de datos</i></p> <p><i>Analizar el proceso, diseñar y desarrollar la base de datos</i></p>	<p><i>Cubre las necesidades del proceso del hospital</i></p> <p><i>Cumplir con las necesidades de información, facilitar el trabajo y la comunicación</i></p>	<p><i>Cumple con las necesidades de los procesos del Hospital</i></p> <p><i>Cumple con las expectativas, es funcional y operable</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento a las bases de datos 	<i>Q</i>	<i>20%</i>	<p><i>Depurar información, compactar las bases de datos</i></p>	<p><i>Mantener la información segura y útil</i></p>	<p><i>No se tienen problemas al querer acceder a la</i></p>

Tareas:	F / P	Porcentaje de los días en que lo hace	Características	Productos	Características de calidad
			<i>Elimina la información innecesaria</i>	<i>Mantener la base de datos rápida y segura.</i>	<i>información No se tiene pérdida de información y es rápido el acceso</i>
• <i>Brindar asesoría vía remota fines de semana y días festivos.</i>	<i>S</i>	<i>60%</i>	<i>Atender vía telefónica, por internet o en persona en cuanto a lo que requiere el usuario</i>	<i>Continuar con el trabajo de los usuarios</i>	<i>Se resuelva el problema oportunamente</i>

Frecuencia: D= Diario S= Semanal Q=Quincenal M= Mensual E= esporádico

III. Prácticas inadmisibles: Indique las acciones que por ninguna circunstancia debe realizar la persona que ocupe el puesto

- Tratar a los usuarios como principiantes

IV. Conocimientos requeridos:

Especifique la **formación básica** considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio:

Ingeniería informática

Especifique la capacitación o **educación complementaria** necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto

Especifique la capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso.

Redes

Ubicación del servidor

Programación

Instalación de equipos

Especifique si requiere el dominio de algún **idioma** diferente y en qué porcentaje.

Inglés 30% (deseable)

Enliste el **equipo de cómputo, software o maquinaria** que se requiere dominar:

Pentium, multifuncionales

Indique cuáles son los **conocimientos necesarios** para desempeñar el puesto:

Programación, redes, administración de proyectos.

Describa la **experiencia laboral** requerida e indique la cantidad de semanas, meses o años necesarios para obtener un desempeño satisfactorio en el puesto:

Más de 6 meses en un puesto similar

VI. Perfil del puesto: Mencione cualquier requisito de edad, de sexo o físico, necesario para desarrollar las actividades del puesto:

Edad: *20- 35 años*

Sexo: *Indistinto*

Requerimientos físicos: *Ninguno*

VI. Responsabilidades: Enliste la cantidad y el tipo de máquinas/equipos/software que son responsabilidad del titular del puesto:

Máquinas	Equipo		Software
14 computadoras 1 lap top	4 impresoras 1 cañon		Officce
¿Maneja valores?	Sí X	¿Cuál es el monto mensual aproximado?	
	No	\$3,000 en consumibles	
Supervisa a: No aplica			
Enliste los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto:			
Contactos internos:	Razón:	Contactos externos: Razón:	
Caja	Usuario del sistema	Proveedor	Compra de consumibles
Almacén	Usuario del sistema		
Recursos Humanos	Usuario del sistema		
Laboratorio	Usuario del sistema		

VII. Condiciones laborales

<input checked="" type="checkbox"/>	Horario(s) de trabajo: 8:00am -19:00hrs
<input checked="" type="checkbox"/>	Periodos de descanso: 1 día de descanso
<input type="checkbox"/>	Viajes
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo nocturno: Cuando sea requerido
<input type="checkbox"/>	Horas extras
<input checked="" type="checkbox"/>	Fines de semana: 9:00am -14:00hrs 14:00hrs – 19:00hrs
<input checked="" type="checkbox"/>	Otros: Asistencia Remota

VIII. Análisis de riesgos para determinar el Equipo de Protección Personal: Describa cuáles son los accidentes o enfermedades que más se originan en su puesto, así como los riesgos a los que se expone en el desempeño de las tareas. Seleccione con una "X" qué parte del cuerpo pueden verse afectadas.

Parte del cuerpo afectada	Accidentes/ Enfermedades/ Riesgos
Cabeza	Golpeado por algún objeto
Ojos y cara	
Oídos	
Aparato respiratorio	
Extremidades superiores (especifique: dedos, manos, brazo, codo, hombro)	
Tronco	
Extremidades inferiores (especifique: pies, dedos de los pies, tobillo, rodillas, pierna)	Se lastime con un equipo pesado

IX. Nivel de competencia general:*

- g) **Variedad:** Marque con una "X", la opción que más se apegue al puesto, en función de la proporción de actividades que se realizan.

Variedad	
Descripción	Peso relativo
Ordinariamente en el puesto...	
Se ejecutan solamente actividades rutinarias	1
Se ejecuta una mayor proporción de actividades rutinarias que de actividades impredecibles +Rutinarias -Impredecibles	2
Se ejecuta la misma proporción de actividades rutinarias que de actividades impredecibles.	3
Se ejecuta una mayor proporción de actividades impredecibles que de actividades rutinarias -Rutinarias +Impredecibles	4
Se ejecutan solamente actividades impredecibles	5

- h) **Autonomía y responsabilidad:** Marque con una "X", el grado de autonomía en el trabajo propio y responsabilidad por el trabajo de otros, que se tiene en el puesto.

Autonomía y responsabilidad	
Descripción	Peso relativo
En el desempeño ordinario se...	
Depende de las instrucciones y decisiones de superiores.	2
Depende de las instrucciones de un superior y se coordina para realizar sus actividades con compañeros de trabajo del mismo nivel.	4
Requiere emitir instrucciones básicas a otros trabajadores subordinados y recibir instrucciones específicas de un superior.	6
Requiere emitir instrucciones específicas a grupos o equipos de trabajo y recibir lineamientos generales de un superior.	8
Requiere emitir lineamientos generales y hacerse responsable de los resultados de las actividades de grupos o equipos de trabajo, o en su caso, de proyectos.	10

- i) **Dificultad:** Marque con una "X", el tiempo de entrenamiento que tardaría una nueva persona en el puesto (con experiencia similar) en alcanzar los resultados óptimos del trabajo.

Dificultad	
Horas de entrenamiento	Peso relativo
Menos de 24	3
25-26	6
61-100	9
101-200	12
+ de 200	15

*Fuente: CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *Desarrollo de Estándares de Competencia*. Manual del participante. Pp:129-136.

X. Competencias centrales: A continuación se presentan las definiciones operativas de 5 competencias que se han considerado básicas para desarrollar las funciones y actividades del Hospital. Marque con una "X", el nivel (A, B, C, ó D) que considera se apega más al trabajo que se realiza en el puesto.

Nivel	1. Humanismo:
A	Capacidad para mostrar afecto en el trato con su equipo de trabajo, teniendo la visión de un cumplimiento de objetivos
B	Habilidad para mostrar un comportamiento de apoyo y ayuda hacia su equipo de trabajo, para cumplir con las tareas establecidas.
C	Habilidad para mostrar actitud de agrado en las actividades encomendadas por el equipo de trabajo y en sus actividades individuales.
D	Habilidad para mostrar una actitud de agrado en las actividades individuales.

Nivel	2. Calidad:
A	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento, a fin de asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
B	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad. Habilidad para demostrar interés por aprender y de esta forma asegurar que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.
C	Capacidad para conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente asegurando que pacientes y familiares reciban el conjunto de servicios más adecuados para cumplir con sus requerimientos de salud, y lograr el mejor resultado con el mínimo de riesgos y máxima satisfacción.

Nivel	3. Honestidad:
A	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para tomar decisiones basadas en una sólida ética.
B	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para ser coherente en su forma de actuar consigo mismo y con sus colaboradores, clientes y proveedores.
C	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para mostrar justicia y honradez en su actuación, evitando aceptar compromisos o tratos externos de cualquier tipo, que afecten a la organización.
D	Capacidad para mantener una conducta recta que lo lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo. Habilidad para realizar sus actividades diarias con el mejor esfuerzo.

Nivel	4. Lealtad
A	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Capacidad de actuar de manera ética para con sus colaboradores.
B	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Habilidad de defender los objetivos perseguidos por la organización, siendo leal con el personal que la integra.
C	Capacidad de identificarse con los valores y principios de la organización. Habilidad de llevar sus tareas de la mejor manera posible.

Nivel	5. Conocimientos
A	Capacidad de realizar la labor de investigación y desarrollo en los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
B	Capacidad de desarrollar sistemas con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
C	Capacidad para comprender y poner en la práctica los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.
D	Capacidad de poseer nociones básicas o incipientes en los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto

XI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: A continuación se presentan las definiciones operativas de 5 competencias que se ha considerado que pueden ser importantes para desarrollar las actividades y funciones de su puesto.

Marque con una "X", en la columna "Sí" o "No", según considere que necesita utilizar esa competencia para desempeñar el trabajo del puesto. Procure marcar entre un mínimo de 2 competencias y un máximo de 3.

Una vez seleccionadas las competencias que considera necesarias, ordénelas según su importancia, en la columna denominada "orden", dándole un 1 a la más importante, un 2 la segunda más importante y así sucesivamente.

Nota: si considera que hay alguna competencia que es relevante para su trabajo y no ha sido contemplada en el listado que se le adjunta, por favor, añádala en la fila "otras".

Orden	Competencia	¿Necesita usar la competencia en el puesto?	
		Sí	No
	Orientación al Cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales internos o externos pueden requerir en el presente o en el futuro. Es una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Es conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente: Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.		
	Capacidad de planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de seguimiento y verificación de la información.		
	Autocontrol: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las acciones negativas ante provocaciones, oposición hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.		
	Tolerancia a la presión: Se trata de 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.		
	Orientación a los resultados: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		
3	Dinamismo: Es la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	X	
2	Empatía: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.	X	
1	Capacidad de análisis y síntesis: Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.	X	

A continuación, marque con una "X", el nivel (A, B, C, ó D) que considera se apega más al trabajo que se realiza en el puesto, únicamente de las competencias específicas que consideró importantes para el puesto.

Nivel	Orientación al Cliente interno y externo:
A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y, de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.
B	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
	Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.

Nivel	Autocontrol:
A	Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o del estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.
B	Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.
C	Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.
D	Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.

Nivel	Capacidad de planificación y organización:
A	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de información respecto a los proyectos en curso.
C	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previas.
D	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

Nivel	Tolerancia a la presión:
A	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión, de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha emergencia.
B	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.

Nivel	Orientación a los resultados:
A	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto de los definidos por la organización en su conjunto (ámbito local y/o internacional). Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, ofreciendo frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
B	Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de los objetivos, instándolo a asumir riesgos calculados. Habilidad para emprender acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
C	Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Actúa de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Nivel	Dinamismo
A	Alto nivel de energía trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

Nivel	Empatía
A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.

Nivel	Capacidad de Análisis y Síntesis
A	Capacidad de identificar todas las relaciones, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales, e identifica las ventajas y desventajas de las decisiones. Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.
B	Capacidad de identificar relaciones básicas, desagrega los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales sencillas, o identifica las ventajas y desventajas de las decisiones.
C	Capacidad de desglosar los problemas, fenómenos o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza listas de asuntos o características sin asignarles un orden o prioridad determinados.

b) Análisis del puesto

Análisis del puesto

I. Identificación del puesto:

Departamento: Contabilidad

Título actual del puesto: Operador informático

Reporta a: Jefe de Contabilidad

Supervisa a: No aplica

II. Funciones del puesto:

- Administrar el Hardware y Software del Hospital para lograr el control y uso eficiente de los equipos de cómputo, así como de los programas instalados en los mismos.
- Administrar la red para asegurar el intercambio de información electrónica y almacenamiento de datos del Hospital.

III. Trabajo a desempeñar

Tareas:	F / P	DC	Características	Productos	Características de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantenimiento preventivo</i> • <i>Programar y efectuar cada seis meses mantenimiento preventivo del hardware y software del hospital, para lograr su óptimo funcionamiento.</i> 	M/30%	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verifica que el sistema funcione correctamente y trabaje a la velocidad a la que fue diseñado, sin errores.</i> • <i>Instala actualizaciones de los programas, depurando archivos y limpiando del hardware</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantener en óptimas condiciones el equipo</i> • <i>Que el usuario desarrolle su trabajo sin problemas en el equipo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El equipo no presenta fallas</i> • <i>No hay fallas recurrentes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacitar al personal de nuevo ingreso en el uso del sistema, siendo solicitado por el jefe de área</i> • <i>Brindar capacitación programada, acerca del hardware y software, al personal del hospital.</i> 	E/100%	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Impartir la capacitación en el uso del sistema</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Utilizar las aplicaciones del sistema correctamente</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El personal domine el manejo del sistema</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brindar soporte técnico</i> • <i>Brindar asesoría personalizada, amable y oportuna, acerca del hardware y software, al personal del</i> 	D/30%	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asesora en cuanto al manejo del equipo de cómputo o software</i> • <i>Asiste amablemente a las áreas, en el</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Continuar con el trabajo de los usuarios</i> • <i>Utilizar las aplicaciones del sistema correctamente</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se resuelva el problema oportunamente</i> • <i>Se resuelvan los problemas a los que se enfrentan los usuarios</i>

Tareas:	F / P	DC	Características	Productos	Características de calidad
<i>hospital que lo solicite.</i>			<i>momento en que sea solicitado</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Capturar en el momento que caja solicite, el o los nuevos insumos (que no estén aún en el sistema), en caso de ausencia del personal de Almacén. 	E/3%	No	Ingresando la información necesaria al sistema	Cargar los medicamentos que aún no estén en el sistema y la información puede utilizarse por los distintos usuarios	Aparecen en el sistema los insumos en la cantidad disponible.
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades de diseño y/o programación en el sistema. • Detectar problemas más comunes en el sistema y trabajar en el diseño y/o programación de soluciones. 	6M/70%	Sí	<p>Mantiene comunicación constante con el personal.</p> <p>Analizar el proceso, diseñar y desarrollar la base de datos</p>	<p>Mejorar el funcionamiento del sistema</p> <p>Eliminar los problemas en las aplicaciones del sistema</p>	<p>ya no se presentan problemas ni complicaciones en el proceso del Hospital</p> <p>Cumple con las expectativas, es funcional y operable</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la red funcione correctamente • Mantenimiento a la red de voz y datos 	D/5%	Sí	<p>Verifico que los cables se encuentren en buen estado y que las tarjetas de red estén en buenas condiciones</p> <p>Verificar que todos los nodos tengan señal</p>	<p>No haya pérdida de señal de voz y datos</p> <p>No se pierda la señal de red</p>	<p>No se cae la red constantemente</p> <p>Existe comunicación constante sin caídas de la misma (telefónica y datos como internet, correo, fax)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo logístico en cursos o eventos de capacitación 	E/10%	No	Realización de presentaciones en Power Point; colocar cañón y equipo de cómputo en el aula de capacitación.	Auxiliar a las áreas que se requiera.	Se dispone de dichos recursos durante el evento.
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición del equipo de cómputo y consumibles necesarios. • Adquirir el Equipo de Cómputo y consumibles para equipo con requerimiento. 	E/20%	Sí	<p>Solicita por medio de un "formato de requerimiento" al jefe inmediato.</p> <p>Requisitar el formato de requerimiento, contactar al proveedor y realizar la compra</p>	<p>Cubrir las necesidades de los usuarios del sistema</p> <p>Disponer del equipo de cómputo y stock de consumibles necesarios</p>	<p>Se cuenta con el equipo y consumibles necesarios en el momento oportuno</p> <p>Tener disponible el equipo de cómputo y stock de consumibles necesarios cuando se requieran</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo mantenimiento correctivo, procurando la 	E/30%	Sí	Arregla el equipo, verificando que el sistema funcione	Continuar con el trabajo de los usuarios Que los usuarios	<p>Se resuelve oportunamente el problema.</p> <p>Se resuelva el</p>

Tareas:	F / P	DC	Características	Productos	Características de calidad
<i>reparación y/o rehabilitación en forma oportuna del hardware y software de las áreas del hospital que lo soliciten.</i> • <i>Mantenimiento correctivo</i>			<i>correctamente y trabaje a la velocidad a la que fue diseñado, sin errores.</i> <i>Realizar las actividades necesarias para eliminar las fallas en hardware y software</i>	<i>realicen sus actividades sin contratiempo</i>	<i>problema</i>
• <i>Desarrollo de bases de datos</i>	E/40%	Sí	<i>Analizar el proceso, planear la funciones que tendrá, haciendo un demo de cómo funcionará, diseño y desarrollo de las bases de datos</i> <i>Analizar el proceso, diseñar y desarrollar la base de datos</i>	<i>Cubre las necesidades del proceso del hospital</i> <i>Cumplir con las necesidades de información, facilitar el trabajo y la comunicación</i>	<i>Cumple con las necesidades de los procesos del Hospital</i> <i>Cumple con las expectativas, es funcional y operable</i>
• <i>Mantenimiento a las bases de datos</i>	Q/20	Sí	<i>Depurar información, compactar las bases de datos</i> <i>Elimina la información innecesaria</i>	<i>Mantener la información segura y útil</i> <i>Mantener la base de datos rápida y segura.</i>	<i>No se tienen problemas al querer acceder a la información</i> <i>No se tiene pérdida de información y es rápido el acceso</i>
• <i>Brindar asesoría vía remota fines de semana y días festivos.</i>	S/60	Sí	<i>Atender vía telefónica, por internet o en persona en cuanto a lo que requiere el usuario</i>	<i>Continuar con el trabajo de los usuarios</i>	<i>Se resuelva el problema oportunamente</i>

DC= DESEMPEÑO CRÍTICO

Frecuencia: D= Diario

S= Semanal

Q=Quincenal

M= Mensual

E= esporádico

IV. Prácticas inadmisibles:

- *Descargar programas no permitidos por la organización*
- *Revelar las contraseñas*
- *Hacer mal uso de la información a la que tiene acceso*
- *Tratar a los usuarios como inexpertos*

V. Conocimientos requeridos:

Formación básica: *Ingeniería o Licenciatura en Informática; carrera técnica*

Formación Complementaria (Cursos, inducción, etc.):

- *Mantenimiento preventivo y correctivo*
- *Introducción las redes*
- *Manejo de Office*
- *Programación*
- *Reparación de equipo de cómputo*
- *NOI, SAE, Bancos*

Idioma: *Inglés (40% deseable)*

Manejo de maquinaria, equipo, software: *Pentium, lap top, proyector, impresoras, multifuncionales.*

Conocimientos propios del puesto:

- ***Diseño y Creación de Bases de Datos:*** *Conocimiento y aplicación del proceso de diseño de bases de datos, implementación en un sistema administrador de bases de datos relacionales. Conocer y dominar las técnicas de programación que permiten recuperar información almacenada en una base de datos relacional.*
- ***Comunicación de Datos y Redes:*** *Conocer y entender conceptos y protocolos asociados a los distintos niveles de comunicación entre computadores*
- ***Configuración y preparación del Equipo de Cómputo:*** *Implica conocer las características de los componentes principales de un computador, entender su funcionamiento, instalarlas y hacerlas funcionar correctamente.*
- ***Diseño e Implementación de Sitios Web:*** *Proceso de requerimientos, diseño, construcción y prueba sistemática (testing) del software en Web. Se relaciona con principios básicos de Ingeniería de Software, diseño gráfico y psicología de uso de sistemas.*
- ***Programación estructurada:*** *Capacidad de desarrollar algoritmos que permitan automatizar procesos y resolver problemas computacionales de mediana trascendencia, implementando las soluciones en un lenguaje programación imperativo.*
- ***Prueba sistemática del software:*** *Conocimiento y aplicación de técnicas de prueba sistemática de software*
- ***Administración de Proyectos Informáticos:*** *Conocimientos de herramientas y técnicas para evaluación y control de proyectos. Conocimiento de herramientas financieras básicas que permitan medir proyectos. Análisis de características particulares a proyectos informáticos que incidirán en las evaluaciones. Capacidad para exponer proyectos a la gerencia y determinar beneficios organizacionales con su desarrollo.*

Experiencia: *Mínimo 1 año de experiencia*

VI. Perfil del puesto

Edad: *20 a 35 años*

Sexo: *Indistinto*

Requerimientos físicos: *ninguno.*

VII. Responsabilidades

En bienes y valores:		
<input checked="" type="checkbox"/>	Equipo de cómputo	10 computadoras, 4 impresoras, 1 cañón
<input checked="" type="checkbox"/>	Software	Office
<input type="checkbox"/>	Máquinas	No aplica
<input type="checkbox"/>	Otros equipos	No aplica
<input checked="" type="checkbox"/>	Valores (monto aproximado)	\$3,000 en consumibles
Supervisa a:	No aplica	
Interacción:	Interna	Externa
	Almacén	Proveedores consumibles
	Recepción	
	Cajas	
	RH	

VIII. Condiciones laborales

<input checked="" type="checkbox"/>	Horario(s) de trabajo	8:00am – 19:00hrs
<input checked="" type="checkbox"/>	Periodos de descanso	1 día de descanso
<input checked="" type="checkbox"/>	Viajes	Ocasional
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo nocturno	Cuando sea requerido
<input type="checkbox"/>	Horas extras	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fines de semana	9:00am -14:00hrs
<input type="checkbox"/>	Otros	

VIII. Análisis de riesgos para determinar el equipo de protección personal

RIESGO DETECTADO	CLAVE Y REGION ANATOMICA	CLAVE Y EPP	TIPO DE RIESGO EN FUNCION DE LA ACTIVIDAD DEL TRABAJADOR
	1) Cabeza	A) Casco contra impacto B) Casco dieléctrico C) Capuchas	A) Golpeado por algo, que sea un posibilidad de riesgo continuo inherente a su actividad. B) Riesgo a una descarga eléctrica (considerar alto o bajo voltaje, los cascos son diferentes). C) Exposición a temperaturas bajas o exposición a partículas. Protección con una capucha que puede ir abajo del casco de protección personal.
	2) Ojos y cara	A) Anteojos de protección B) Goggles C) Pantalla facial D) Careta para soldador E) Gafas para soldador	A) Riesgo de proyección de partículas o líquidos. En caso de estar expuesto a radiaciones, se utilizan anteojos de protección contra la radiación. B) Riesgo de exposición a vapores o humos que pudieran irritar los ojos o partículas mayores o a alta velocidad. C) Se utiliza también cuando se expone a la proyección de partículas en procesos tales como esmerilado o procesos similares; para proteger ojos y cara. D) Especifico para procesos de soldadura eléctrica. E) Especifico para procesos con soldadura autógena.
	3) Oídos	A) Tapones auditivos B) Conchas acústicas	A) Protección contra riesgo de ruido; de acuerdo al máximo especificado en el producto o por el fabricante. B) Mismo caso del inciso A.
	4) Aparato respiratorio	A) Respirador contra partículas B) Respirador contra gases y vapores C) Mascarilla desechable D) Equipo de respiración autónomo	En este tipo de productos es importante verificar las recomendaciones o especificaciones de protección del equipo, hecha por el fabricante del producto. A) Protección contra polvos o partículas en el medio ambiente laboral y que representan un riesgo a la salud del trabajador. B) Protección contra gases y vapores. Considerar que hay diferentes tipos de gases y vapores para los cuales aplican también diferentes tipos de respiradores, incluyendo para gases o vapores tóxicos. C) Mascarilla sencilla de protección contra polvos. D) Se utiliza cuando el trabajador entra a espacios confinados o cuando un respirador no proporciona la protección requerida.
Sufrir alguna descarga eléctrica. B) Guantes dieléctricos	5) Extremidades superiores	A) Guantes contra sustancias químicas B) Guantes dieléctricos C) Guantes contra temperaturas extremas D) Guantes E) Mangas	En este tipo de productos es importante verificar las recomendaciones o especificaciones de los diferentes guantes existentes en el mercado, hecha por el fabricante del producto. Su uso depende de los materiales o actividad a desarrollar. A) Riesgo por exposición o contacto con sustancias químicas corrosivas. B) Protección contra descargas eléctricas. Considerar que son diferentes guantes dependiendo de protección contra alta o baja tensión. C) Riesgo por exposición a temperaturas bajas o altas. D) Hay una gran variedad de guantes: tela, carnaza, piel, pvc, látex, entre otros. Dependiendo del tipo de protección que se requiere, actividades expuestas a corte, vidrio, etc. E) Se utilizan cuando es necesario extender la protección de los guantes hasta los brazos.
	6) Tronco	A) Mandil contra altas temperaturas B) Mandil contra sustancias químicas C) Overol D) Bata E) Ropa contra sustancias peligrosas	A) Riesgo por exposición a altas temperaturas; cuando se puede tener contacto del cuerpo con algo que esté a alta temperatura. B) Riesgo por exposición a sustancias químicas corrosivas; cuando se puede tener contacto del cuerpo con este tipo de sustancias. C) Extensión de la protección en todo el cuerpo por posible exposición a sustancias o temperaturas. Considerar la facilidad de quitarse la ropa lo más pronto posible, cuando se trata de sustancias corrosivas. D) Protección generalmente usada en laboratorios u hospitales. E) Es un equipo de protección personal que protege cuerpo, cabeza, brazos, piernas pies, cubre y protege completamente el cuerpo humano ante la exposición a sustancias altamente tóxicas o corrosivas.
Sufrir caída cuando suba a la antena. A) Calzado ocupacional	7) Extremidades inferiores	A) Calzado ocupacional B) Calzado contra impactos C) Calzado conductivo D) Calzado dieléctrico E) Calzado contra sustancias químicas F) Polainas G) Botas impermeables	A) Proteger a la persona contra golpes, machacamientos, resbalones, etc. B) Protección mayor que la del inciso anterior contra golpes, que pueden representar un riesgo permanente en función de la actividad desarrollada. C) Protección del trabajador cuando es necesario que se elimine la electricidad estática del trabajador; generalmente usadas en áreas de trabajo con manejo de sustancias explosivas. D) Protección contra descargas eléctricas. E) Protección de los pies cuando hay posibilidad de tener contacto con algunas sustancias químicas. Considerar especificación del fabricante. F) Extensión de la protección que pudiera tenerse con los zapatos exclusivamente. G) Generalmente utilizadas cuando se trabaja en áreas húmedas.
	8) Otros	A) Equipo de protección contra caídas de altura B) Equipo para brigadista contra incendio	A) Especifico para proteger a trabajadores que desarrollen sus actividades en alturas y entrada a espacios confinados. B) Especifico para proteger a los brigadistas contra altas temperaturas y fuego. Hay equipo adicional en función de las actividades rescate a realizar.

IX. Nivel de competencia general:*

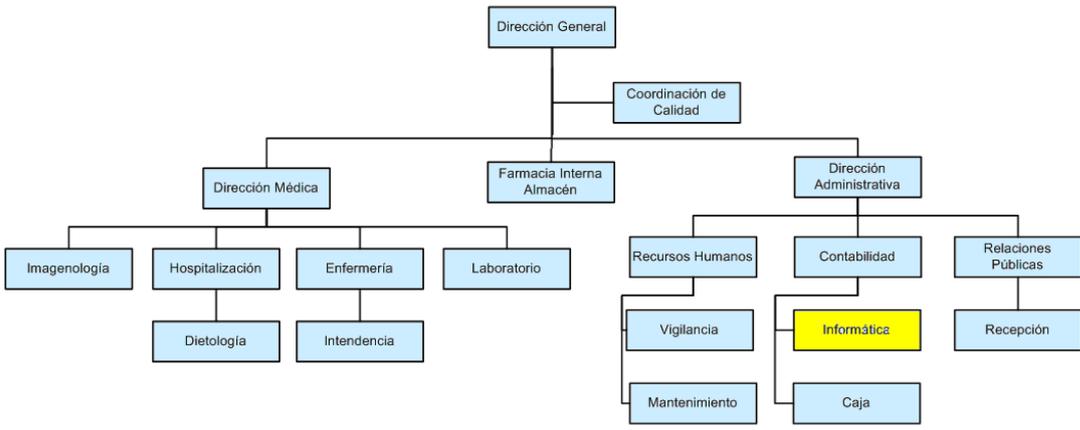
Variedad (peso relativo)	Autonomía y responsabilidad (peso relativo)	Horas de entrenamiento (peso relativo)	Total	Intervalos	Nivel de Competencia			
3	+	4	+	9	=	16	6-8	Uno
							9-14	Dos
							15-20	Tres
							21-26	Cuatro
							27-30	Cinco

*Fuente: CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *Desarrollo de Estándares de Competencia*. Manual del participante. Pp:129-136.

X. Competencias centrales y auxiliares.

Nombre de la competencia	Nivel de requerimiento			
Competencias centrales	A	B	C	D
Humanismo		X		
Calidad	X			
Honestidad	X			
Lealtad	X			
Conocimientos		X		
Competencias específicas	A	B	C	D
Capacidad de análisis y síntesis	X			
Dinamismo	X			
Empatía	X			

ANÁLISIS DEL PUESTO

Departamento: Contabilidad Título actual del puesto: Operador informático Reporta a: Jefe de Contabilidad Supervisa a: No aplica	
Aprobaciones	Fecha
Titular del puesto	Analista
Superior	RH
ORGANIGRAMA 	

FUNCIONES DEL PUESTO:

- Administrar el Hardware y Software del Hospital para lograr el control y uso eficiente de los equipos de cómputo, así como de los programas instalados en los mismos.
- Administrar la red para asegurar el intercambio de información electrónica y almacenamiento de datos del Hospital.

TRABAJO A DESEMPEÑAR

Desempeños críticos:	Características	Productos
Efectúa mantenimiento preventivo del hardware y software del hospital.	Verificando que el sistema funcione correctamente y trabaje a la velocidad a la que fue diseñado, sin errores. Instalando actualizaciones de los programas, depurando archivos y limpiando el hardware.	El usuario desarrolla su trabajo sin problemas en el equipo
Capacita al personal en el sistema del hospital.	Impartiendo la capacitación en el uso del sistema	El usuario emplea las aplicaciones del sistema correctamente
Brinda asesoría personalizada acerca del hardware y software, al personal del hospital que lo solicite.	Acudiendo oportunamente y asesorando de forma amable a los usuarios que lo soliciten	Resuelve el problema oportunamente y es posible que el usuario siga trabajando con el sistema.

Desempeños críticos:	Características	Productos
Diseña y desarrolla la base de datos	Detectando necesidades de diseño y/o programación en el sistema. Diseñando y/o programando soluciones.	Mejora el funcionamiento del sistema, evitando problemas y complicaciones en el proceso del Hospital
Realiza mantenimiento a la red de voz y datos	Verificando que todos los nodos tengan señal, que los cables y las tarjetas de red se encuentren en buen estado.	Existe comunicación constante sin caídas en la señal de voz y datos
Adquiere el equipo de cómputo y consumibles necesarios.	Requisitando el formato de requerimiento, obteniendo la autorización del jefe inmediato, contactando al proveedor y realizando la compra.	Tiene disponible el equipo de cómputo y stock de consumibles necesarios cuando se requieran.
Realiza mantenimiento correctivo.	Reparando en forma oportuna el hardware y software de las áreas del hospital que lo soliciten	Resuelve oportunamente el problema y es posible continuar con el trabajo de los usuarios
Da mantenimiento a las bases de datos	Depurando información, compactando las bases de datos y eliminando la información innecesaria	Mantiene la base de datos con acceso rápido, sin pérdida de información relevante.
Brindar asesoría vía remota fines de semana y días festivos.	Atendiendo telefónicamente, por internet o en persona las dudas del sistema o del hardware que tenga el usuario.	Se resuelve el problema oportunamente y se puede continuar con el trabajo de los usuarios.

PRÁCTICAS INADMISIBLES:

- Descargar programas no permitidos por la organización
- Revelar las contraseñas
- Hacer mal uso de la información a la que tiene acceso
- Tratar a los usuarios como inexpertos

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Formación básica: Carrera técnica

Formación Complementaria (Cursos, inducción, etc.):

- Manejo de Office
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Introducción las redes
- Programación
- Reparación de equipo de cómputo
- NOI, SAE, Bancos

Idioma: Inglés (40% deseable)

Manejo de maquinaria, equipo, software: Pentium, lap top, proyector, impresoras, multifuncionales.

Conocimientos propios del puesto:

- **Diseño y Creación de Bases de Datos:** Conocimiento y aplicación del proceso de diseño de bases de datos, implementación en un sistema administrador de bases de datos relacionales. Conocer y dominar las técnicas de programación que permiten recuperar información almacenada en una base de datos relacional.
- **Comunicación de Datos y Redes:** Conocer y entender conceptos y protocolos asociados a los distintos niveles de comunicación entre computadores

- **Configuración y preparación del Equipo de Cómputo:** Implica conocer las características de los componentes principales de un computador, entender su funcionamiento, instalarlas y hacerlas funcionar correctamente.
- **Diseño e Implementación de Sitios Web:** Proceso de requerimientos, diseño, construcción y prueba sistemática (testing) del software en Web. Se relaciona con principios básicos de Ingeniería de Software, diseño gráfico y psicología de uso de sistemas.
- **Programación estructurada:** Capacidad de desarrollar algoritmos que permitan automatizar procesos y resolver problemas computacionales de mediana trascendencia, implementando las soluciones en un lenguaje programación imperativo.
- **Prueba sistemática del software:** Conocimiento y aplicación de técnicas de prueba sistemática de software
- **Administración de Proyectos Informáticos:** Conocimientos de herramientas y técnicas para evaluación y control de proyectos. Conocimiento de herramientas financieras básicas que permitan medir proyectos. Análisis de características particulares a proyectos informáticos que incidirán en las evaluaciones. Capacidad para exponer proyectos a la gerencia y determinar beneficios organizacionales con su desarrollo.

Experiencia: 1 año en puesto similar.

Responsabilidades

		Grado de relevancia (alto/medio/bajo)
En bienes y valores:		
<input checked="" type="checkbox"/>	Equipo de cómputo	Alto
<input checked="" type="checkbox"/>	Software	Alto
<input checked="" type="checkbox"/>	Máquinas	Alto
<input type="checkbox"/>	Otros equipos	
<input checked="" type="checkbox"/>	Valores (monto aproximado)\$3,000	Alto
Supervisa a:		
	No aplica	
Interacción con:	Laboratorio	RH
	Almacén	
	Imagenología	
	Caja	
	Recepción	

Condiciones laborales

<input checked="" type="checkbox"/>	Horario(s) de trabajo	8:00am – 19:00hrs
<input checked="" type="checkbox"/>	Periodos de descanso	1 día de descanso
<input checked="" type="checkbox"/>	Viajes	Esporádico
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo nocturno	Cuando sea necesario
<input type="checkbox"/>	Horas extras	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fines de semana	9.00am – 14:00hrs 14:00hrs – 19:00hrs
<input checked="" type="checkbox"/>	Otros	Asistencia Remota

Análisis de riesgos y determinación de equipo de protección personal

Riesgo detectado	Parte del cuerpo	Equipo de protección personal
Sufrir alguna descarga	Extremidades superiores (manos)	Guantes dieléctricos
Sufrir alguna caída al subir la antena	Extremidades inferiores (pies)	Zapato de seguridad

Nivel de competencia general: Tres

Competencias centrales y auxiliares

Nombre de la competencia	Nivel de requerimiento			
	A	B	C	D
Competencias centrales				
Humanismo		X		
Calidad	X			
Honestidad	X			
Lealtad	X			
Conocimientos		X		
Competencias específicas				
Capacidad de análisis y síntesis	X			
Dinamismo	X			
Empatía	X			
Humanismo		X		

c) Recomendaciones para la actualización del análisis de puestos por competencias.

En el cuestionario para el análisis del puesto por competencias, se recomienda:

- ✓ Aplicar esta técnica de recolección de datos tanto al personal experto como a una muestra significativa de trabajadores que lo desempeñen y a su vez, al supervisor inmediato.
- ✓ El analista encargado de recolectar los datos asesore previamente en el llenado del cuestionario, a la persona que lo vaya a realizar.

En el análisis del puesto por competencias, se recomienda

- ✓ Emplear el formato de análisis del puesto que se propone, en el cual se pueden ir agrupando los datos recolectados e ir haciendo un resumen más completo de los distintos enfoques del puesto.
- ✓ Al finalizar el análisis es necesario confirmar y validar la información obtenida.

En la descripción de puestos se recomienda:

- ✓ Que las funciones del puesto y los desempeños críticos sean claros, para que el personal pueda entenderlos fácilmente.
- ✓ Ser específico y breve, utilizando correctamente las palabras. Expresar un lenguaje directo y sencillo para explicar cada rubro de la Descripción.
- ✓ Para asegurarse que la descripción posee las características descritas, es necesario preguntarse: ¿un nuevo empleado o supervisor entenderá el trabajo si lee esta descripción del puesto?

Plan de entrenamiento propuesto

Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño

 <p>HOSPITAL <i>mariajose</i> especialistas en preservar la salud</p>	Entrenamiento al Personal	
	Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño	Versión:1.0
	Clave: PC-01.	Fecha:"X-Marzo-09"

Plan de entrenamiento previo a la evaluación del desempeño

Contenido:

Introducción

1. Módulo de entrenamiento: "Desempeño por Competencias"

1.1 Estructura temática

1.2 Plan de sesión

Tema 1 Definición de competencias

Tema 2 Descripción de puestos por competencias.

Tema 3 Diccionario de competencias

2. Módulo de entrenamiento: "Evaluación del desempeño por Competencias, con el método de 360°"

2.1 Estructura temática

2.2 Plan de sesión

Tema 1 Evaluación del desempeño con el método de 360°

Tema 2 Proceso de la evaluación.

Tema 3 Formatos de evaluación

3. Módulo de entrenamiento: "Retroalimentación sobre la evaluación"

3.1 Estructura temática

3.2 Plan de sesión

Tema 1 Entrevista de retroalimentación.

Tema 2 Formato de retroalimentación.

Tema 3 Coaching/asesoría

 <p>HOSPITAL <i>mariajose</i> especialistas en preservar la salud</p>	Entrenamiento al Personal	
	Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño	Versión:1.0
	Clave: PC-01.	Fecha:"X-Marzo-09"

Introducción

El propósito del presente material, es documentar un plan de entrenamiento previo a la evaluación del desempeño. Con ello se busca informar y hacer partícipe al personal de las competencias centrales y específicas definidas para el Hospital y que más adelante serán los criterios observables para la evaluación. De igual manera, se pretende explicar el método de evaluación de 360° para que sea ejecutado eficientemente y proporcionar herramientas para la retroalimentación sobre los resultados obtenidos a cada uno de los evaluados, propiciando así la mejora continua de la organización y de cada uno de los individuos que la integran.

	Entrenamiento al Personal	
	Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño	Versión:1.0
	Clave: PC-01.	Fecha:"X-Marzo-09"

1. Módulo de entrenamiento: “Desempeño por Competencias”

- **Perfil del participante:** El curso está dirigido a todo el personal del Hospital, incluyendo jefes y directivos.
- **Duración total y por sesión:** El curso tendrá una duración total de 2 horas. Se impartirá en una sola sesión. Se propone que se realice una sesión por área.
- **Políticas:**
 - El personal participante deberá acudir a cada una de las sesiones.
 - El personal deberá presentarse puntualmente a la hora citada, respetando la duración de cada sesión.
- **Instructor:** Rocío Pliego/ Gabriela Escalante
- **Lugar:** Aula de capacitación del Hospital

1.1 Estructura temática

Módulo de entrenamiento:		
“Desempeño por Competencias”		
Objetivo general:		
Describir las competencias consideradas como necesarias para desempeñarse de forma excelente en el puesto de trabajo que se trate.		
Unidad/ tema/ subtema		Objetivos particulares/ específicos
Tema 1	Definición de competencias	El participante definirá el concepto de competencias para el entendimiento de los desempeños excelentes en su puesto de trabajo.
Tema 2	Descripción de puestos por competencias	El participante reconocerá, a través del manejo de la descripción del puesto por competencias, cuáles son las exigencias para considerar desempeños excelentes en su puesto de trabajo.
Tema 3	Diccionario de Competencias	El participante identificará las partes que componen el Diccionario de Competencias para el entendimiento de los desempeños excelentes en su puesto de trabajo.

	Entrenamiento al Personal	
	Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño	Versión:1.0
	Clave: PC-01.	Fecha:"X-Marzo-09"

1.2 Plan de sesión

Módulo de entrenamiento: "Desempeño por Competencias"				
Objetivo general: Describir las competencias consideradas como necesarias para desempeñarse de forma excelente en el puesto de trabajo que se trate.				
No. de participantes:		Duración total: 120 minutos	Fecha:	
Contenidos	Actividades	Técnicas	Recursos	Duración
Encuadre	El instructor da la bienvenida, se presenta y pide a cada participante que se presente.	Dinámica grupal: "presentación divertida"	Pelota de hule	5 minutos
Tema 1 Definición de competencias	El instructor da a conocer tres principales conceptos de competencias y sus características. Señala que existen las competencias centrales y específicas, dando una explicación general de cada una de ellas.	Expositiva	CPU Proyector Diapositivas	25 minutos
Tema 2 Descripción de puestos por competencias	El instructor expone brevemente el proceso que se llevó a cabo para obtener las descripciones de puestos por competencias, así como las partes que lo integran.	Expositiva Dinámica grupal: "gente con gente", para formar parejas. Por parejas que ocupen el mismo puesto, revisarán la descripción que les corresponde y comentarán al grupo aspectos que les parezcan más relevantes.	CPU Proyector Diapositivas Descripción de puestos por competencias de cada participante	45 minutos
Tema 3 Diccionario de Competencias	El instructor expresa qué es el Diccionario de Competencias, cuál es su estructura y cómo se complementa con la descripción de puestos por competencias. El instructor pide a los participantes que se ubiquen en la parte de competencias centrales y elige a un participante diferente cada vez, que le ayude a leer cada una de ellas.	Expositiva Dinámica grupal: "la papa se quema", cada que un participante pierda, contestará con base en su descripción del puesto qué nivel de competencia central requiere y un ejemplo de su comportamiento en el trabajo que demuestre dicho nivel de competencia.	CPU Proyector Diapositivas Diccionario de Competencias para cada participante	45 minutos

	Entrenamiento al Personal	
	Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño	Versión:1.0
	Clave: PC-01.	Fecha:"X-Marzo-09"

2. Módulo de entrenamiento: *“Evaluación del desempeño por competencias, con el método de 360°”*

- **Perfil del participante:** El curso está dirigido a los jefes de área y agentes de cambio.
- **Duración total y por sesión:** El curso tendrá una duración total de 2 horas. Se impartirá en una sola sesión.
- **Políticas:**
 - El personal participante deberá acudir a cada una de las sesiones.
 - El personal deberá presentarse puntualmente a la hora citada, respetando la duración de cada sesión.
- **Instructor:** Rocío Pliego/ Gabriela Escalante
- **Lugar:** Aula de capacitación del Hospital

2.1 Estructura temática

Módulo de entrenamiento:		
<i>“Evaluación del desempeño por Competencias, con el método de 360°”</i>		
Objetivo general:		
Describir el proceso de evaluación del desempeño por competencias, con el método de 360°; así como los formatos de evaluación que se emplearán, con la finalidad de difundirlo correctamente al personal del Hospital.		
Unidad/ tema/ subtema		Objetivos particulares/ específicos
Tema 1	Evaluación del desempeño con el método de 360°	El participante comparará los resultados que se han presentado con el empleo de la evaluación del desempeño en el Hospital y lo que se pretende alcanzar con la sistematización del proceso.
Tema 2	Proceso de la evaluación	El participante explicará las fases que componen el sistema de evaluación del desempeño que se llevará a cabo en el hospital, para difundirlo correctamente con sus compañeros.
Tema 3	Formatos de evaluación	El participante explicará cómo deben llenarse los formatos de evaluación, para difundirlo correctamente con sus compañeros.

	Entrenamiento al Personal	
	Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño	Versión:1.0
	Clave: PC-01.	Fecha:"X-Marzo-09"

2.2 Plan de sesión

Módulo de entrenamiento: "Evaluación del desempeño por Competencias, con el método de 360°"				
Objetivo general: Describir el proceso de evaluación del desempeño por competencias, con el método de 360°; así como los formatos de evaluación que se emplearán, con la finalidad de difundirlo correctamente al personal del Hospital.				
No. de participantes:		Duración total: 120 minutos		Fecha:
Contenidos	Actividades	Técnicas	Recursos	Duración
Tema 1 Evaluación del desempeño con el método de 360°	El instructor explica la importancia de realizar la evaluación.	Expositiva Dinámica grupal: Cien pies Se colocarán en fila avanzarán al mismo tiempo, para dar a conocer la importancia de su participación.	CPU Proyector Diapositivas	40 minutos
Tema 2 Proceso de la evaluación	El instructor expone las etapas del proceso de evaluación.	Expositiva Dinámica grupal: Teatro Cada uno de los integrantes actuará en un breve ejercicio de evaluación.	CPU Proyector Diapositivas	40 minutos
Tema 3 Formatos de evaluación	El instructor explicará cada uno de los formatos necesarios para llevar a cabo la evaluación.	Expositiva Dinámica grupal: Se asignará el papel que cada participante tendrá respecto de un puesto, ya sea par, subordinado, cliente, autoevaluado y supervisor, para llenar los formatos de evaluación.	CPU Proyector Diapositivas Formatos de evaluación	40 minutos

	Entrenamiento al Personal	
	Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño	Versión:1.0
	Clave: PC-01.	Fecha:"X-Marzo-09"

3. Módulo de entrenamiento: ***“Retroalimentación del desempeño”***

- **Perfil del participante:** El curso está dirigido únicamente a jefes y directivos, quienes proporcionarán la retroalimentación de la evaluación, a sus colaboradores de área.
- **Duración total y por sesión: 4 horas**
- **Políticas:**
 - El personal participante deberá acudir a cada una de las sesiones.
 - El personal deberá presentarse puntualmente a la hora citada, respetando la duración de cada sesión.
- **Instructor:** Rocío Pliego/ Gabriela Escalante
- **Lugar:** Aula de capacitación del Hospital

3.1 Estructura temática

Módulo de entrenamiento:		
<i>“Retroalimentación del desempeño”</i>		
Objetivo		
Aplicar técnicas de retroalimentación del desempeño, tanto al finalizar la evaluación, como en las actividades cotidianas, para mejorar el desempeño de las funciones, de acuerdo a las fortalezas y áreas de oportunidad detectadas.		
Unidad/ tema/ subtema	Objetivos particulares/ específicos	
Tema 1	Entrevista de retroalimentación	El participante empleará el procedimiento y las técnicas de retroalimentación, para su mejor desenvolvimiento durante la entrevista con el personal a su cargo, que le permitan expresar correctamente las fortalezas y áreas de oportunidad detectadas.
Tema 2	Formato de retroalimentación	El participante utilizará el formato de retroalimentación para plantear estrategias de mejora con el personal.
Tema 3	Coaching/ asesoría	El participante identificará su estilo de coaching/ asesoría para la detección de oportunidades de mejora, que le permitan expresar correctamente las fortalezas y áreas de oportunidad detectadas en el personal a su cargo durante las actividades cotidianas.

	Entrenamiento al Personal	
	Plan de Entrenamiento previo a la evaluación del desempeño	Versión:1.0
	Clave: PC-01.	Fecha:"X-Marzo-09"

3.2 Plan de sesión

Módulo de entrenamiento: "Retroalimentación del desempeño"

Objetivo general: Brindar la retroalimentación al evaluado sobre su desempeño, completa y objetiva en base a las fortalezas y debilidades detectadas por cada una de las evaluaciones pares, cliente, subordinado, supervisor y autoevaluación.

No. de participantes: **Duración total:** 240 minutos **Fecha:**

Contenidos	Actividades	Técnicas	Recursos	Duración
Tema 1 Entrevista de retroalimentación	El instructor expone la definición e importancia de la entrevista de evaluación.	Expositiva Dinámica grupal: Lluvia de ideas Cada participante expondrá cual es la percepción que tiene acerca de la entrevista de retroalimentación.	CPU Proyector Diapositivas Pizarrón	40 minutos
Tema 2 Formato de retroalimentación	El instructor explica el formato de evaluación a utilizar y la forma de llenarlo.	Expositiva Dinámica grupal: Demostrativa Cada participante llenará el formato de evaluación.	CPU Proyector Diapositivas Formato de evaluación	10 minutos
Receso				10 min
Tema 3 Coaching	El instructor expone los estilos de retroalimentación, para que cada directivo detecte cuál es el suyo, así como sus fortalezas y áreas de oportunidad. Se exponen técnicas para dar una retroalimentación efectiva y consejos para realizarla. Se expone lo relativo a la asesoría, sin necesidad de haber realizado antes una evaluación formal del desempeño.	Expositiva Dinámica parejas: Entrevista de retroalimentación: El primer participante será quien brinde la retroalimentación de acuerdo el resultado de una evaluación; el segundo participante escuchará y dirá cómo se sintió al asumir el papel de empleado y recibir la retroalimentación.	CPU Proyector Diapositivas Formato de evaluación	120 minutos

Formulario de evaluación propuesto

Formulario de Evaluación del desempeño

(1) Nombre de la persona evaluada: _____
Puesto de la persona evaluada: _____

Respecto de la persona que será evaluada, **soy:**



(2) Nombre del evaluador: _____
Puesto del evaluador: _____

Instrucciones: Marque con una cruz debajo del "Sí" o "No", según sea el caso. Posteriormente marque la frecuencia con la que se lleva a cabo cada una de las funciones.

1) Desempeño crítico			(4)				
¿Cumple con las características?	Sí	No	Frecuencia con que obtiene el producto	Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca
(5)		(6)	(7)		(8)		

2) Desempeño crítico							
¿Cumple con las características?	Sí	No	Frecuencia con que obtiene el producto	Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca

3) Desempeño crítico							
¿Cumple con las características?	Sí	No	Frecuencia con que obtiene el producto	Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca

4) Desempeño crítico							
¿Cumple con las características?	Sí	No	Frecuencia con que obtiene el producto	Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca

5) Desempeño crítico							
¿Cumple con las características?	Sí	No	Frecuencia con que obtiene el producto	Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca

Instrucciones: Marque el nivel que muestra en cada una de las competencias e indique la frecuencia con que la presenta

COMPETENCIAS CENTRALES (9)	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	SIEMPRE	FRECUENTE	OCASIONAL	NUNCA
	ALTO 100%	BUENO 75%	ESTANDAR 50%	MINIMO 25%	100%	75%	50%	25%
Humanismo		(10)				(11)		
Calidad								
Honestidad								
Lealtad								
Conocimientos								

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (12)	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	SIEMPRE	FRECUENTE	OCASIONAL	NUNCA
	ALTO 100%	BUENO 75%	ESTANDAR 50%	MINIMO 25%	100%	75%	50%	25%
(12)		(13)				(14)		

Instructivo de llenado

1. Nombre y puesto del evaluado.
2. Nombre y puesto del evaluador.
3. Marcar con una "X" el alveolo correspondiente si el evaluador es cliente, par, supervisor, evaluado o subordinado de la persona que se evalúa.
4. Desempeño crítico: corresponde a lo establecido como tal en la descripción del puesto, para que el evaluador sepa qué aspecto en general se evaluará. Es
5. ¿Cumple con las características?: en este espacio se colocará la característica indicada en la descripción del puesto, establecida para el desempeño crítico que se evalúa.
6. Indicar con una "X" si se cumple o no con la característica del desempeño evaluado.
7. Frecuencia con que obtiene el producto: En este espacio se coloca el producto que se obtiene del desempeño crítico que se evalúa, mismo que se encuentra en la descripción del puesto.
8. Indicar con una "X", la frecuencia con que se obtiene el producto.
9. Colocar las competencias centrales.
10. Indicar con una "X", en qué nivel cumple el evaluado con cada una de las competencias centrales.
11. Indicar con una "X", con qué frecuencia presentan los comportamientos de cada una de las competencias centrales.
12. Colocar las competencias específicas al puesto.
13. Indicar con una "X", en qué nivel cumple el evaluado con cada una de las competencias específicas al puesto
14. Indicar con una "X", con qué frecuencia presentan los comportamientos de cada una de las competencias específicas al puesto.

Formato de retroalimentación propuesto

Formato de retroalimentación⁹⁰

Evaluado: _____ (1) Fecha: _____ (2)

Fortalezas	Observaciones	Debe Mejorar	Acción propuesta	Plazo	Resultados
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Instructivo de llenado

1. Nombre del trabajador evaluado.
2. Fecha en la cual se realizó la retroalimentación.
3. Fortalezas detectadas en el evaluado.
4. Observaciones correspondientes a las fortalezas detectadas.
5. Aspectos que debe mejorar el participante.
6. Acción sugerida para mejorar /compromisos/ estrategias.
7. Tiempo en el cual cumplirá con lo acordado.
8. Resultados obtenidos después del plazo establecido.

⁹⁰ Fuente: ALLES, MARTHA. *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. 1ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.p:52. Modificado por Rocío Pliego/ Gabriela Escalante.

Conclusiones y recomendaciones:

En el desarrollo del presente estudio, se fueron actualizando y enriqueciendo los conocimientos acerca de Administración de Recursos Humanos, ampliando la perspectiva que se tenía inicialmente sobre la evaluación del desempeño basado en competencias. A pesar de que este concepto no es nuevo, pues ya desde mediados del siglo pasado se había comenzado a desarrollar, en el caso de nuestro país aún se encuentra poca información y ejemplos de empresas que lo estén llevando a la práctica.

De la misma forma, en el caso de la evaluación de 360°, en México es una práctica que cada día retoma mayor importancia, ya que se ha visto que en la medida en que el propio empleado tome conciencia de sus acciones, a través de la autoevaluación, podrá hacerse responsable de ellas y ser capaz de modificarlas para mejorar. En este caso, el contar con una retroalimentación efectiva, es el reto más grande que se presenta, ya que en su mayoría, la gente que la brinda, no está capacitada para ello y no se logran obtener mejores resultados para la organización.

Es por lo anterior que, pese a las condiciones económicas que afectan nuestro entorno y lo difícil que podría considerarse el establecimiento del sistema propuesto, por el hecho de que nuestra mentalidad como mexicanos aún no está del todo preparada para aceptar el proceso de evaluación del desempeño con el objetivo del desarrollo personal, es posible aseverar que se puede implementar de una manera paulatina, capacitando e involucrando al personal, facilitando la alineación de la mentalidad con la estrategia del negocio, para obtener resultados sólidos en los objetivos de la organización.

También es posible afirmar que la variante del tiempo requerido para llevar a cabo la implementación estará en función a la capacitación que brinde la empresa, no sólo en el proceso, sino en las competencias propias de cada puesto; ya que de esta manera el empleado se encontrará más familiarizado con adquirir conocimientos actualizados que le permitan mejorar el desempeño de sus funciones.

Se reitera que el sistema propuesto, se puede ejecutar a pesar de la dinámica económica, pues debido a la flexibilidad con la que cuenta, se adapta a las condiciones requeridas del entorno, siempre y cuando se tenga un líder preparado que asesore correctamente a la Organización y la voluntad de los directivos de la organización para involucrarse en ello.

Para que el sistema propuesto sea efectivo en su aplicación, se recomienda:

- Al realizar el diccionario de competencias, a pesar de que cada organización es libre de plantear lo que significa para sí misma, es necesario investigar la definición real de cada uno de los conceptos que se pretenden utilizar, para evitar ambigüedades, oposiciones o incongruencias. Ejemplo de ello es la competencia central "humanismo",

a la cual se le definió con las características de amabilidad; sin embargo, su significado real es una corriente filosófica en la que se exaltaba el elogio de la dignidad y el valor del ser humano.

- Establecer claramente las metas que se quieren conseguir con la evaluación del desempeño, ya que en el primer ejercicio realizado se plantearon demasiadas expectativas del método y no se definieron exactamente cuáles se querían destacar. En la propuesta reciente se subrayan 2 objetivos principales de la evaluación: Desarrollo del personal, que implica la detección de necesidades de capacitación y la retroalimentación al personal; así como la mejora de los servicios que brinda el Hospital, a través de la retroalimentación a las áreas y acciones de mejora continua.
- Perfeccionar el método a través de acciones como la revisión, seguimiento y mejora continua; verificando si aún siguen vigentes las competencias cada vez que se realice un ejercicio de evaluación.
- Dar importancia a la etapa de retroalimentación, ya que es uno de los principales factores que influyó en que no hubiera mejoras significativas en el comportamiento del personal y no se tomaran las medidas de corrección necesarias, como puede ser la capacitación o cambio en la forma de realizar las actividades.
- Realizar previamente un análisis para identificar las fortalezas y debilidades del Hospital.
- Hacer partícipes de forma directa a jefes y directivos, para ello se propone que sean los jefes inmediatos del personal evaluado quienes dirijan la entrevista de retroalimentación
- Dar mayor énfasis al entrenamiento.

De igual manera, es importante recalcar que el hecho de que el sistema propuesto sea a través de Competencias, conlleva los beneficios de:

- Crear descripciones de puestos más completas y acordes a las necesidades de la Organización, ya que contemplan los comportamientos observables necesarios para desempeñar exitosamente las actividades de los puestos, de acuerdo con la estrategia del Hospital.
- Detectar las necesidades de capacitación más claramente en los aspectos importantes para el mejor desempeño del personal.
- Contar con un diccionario de Competencias, en el cual se establecen las definiciones y sirven como una guía para dirigir los comportamientos deseables del personal.

Al realizar el análisis de puestos por competencias y el Diccionario de Competencias, se tienen ya las bases para la consecución de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y por ende, realizar los demás procesos de la Administración de Recursos Humanos tradicional, convirtiéndola en un eje que contribuya en gran manera a la obtención de los objetivos del Hospital.

Bibliografía

ALLES, MARTHA. *Desempeño por Competencias*. Evaluación de 360°. 1ª ed. 4ª Reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

ALLES, MARTHA. *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. 2ª ed. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

ALLES, MARTHA. *Gestión por Competencias: el diccionario*. 2ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires, Ed. Granica-Adelphi, 2007.

BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores, 2001.

BOYATZIS, R.E. *The competent Management: A model for effective performance*. 1ª ed. New York, John Wiley & Sons, 1982.

C. MAXWELL, JOHN. *Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. 1ª ed. Argentina, Ed. Nelson Books, 2006.

CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. *Desarrollo de Estándares de Competencia*. Manual del participante.

DUCCI, MARÍA ANGÉLICA. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

GONZÁLEZ ARIZA, ÁNGEL LEÓN. *Métodos de compensación basados en competencias*. Editorial Universidad del Norte, 2006.

HOSPITAL MARÍA JOSÉ. *Manual de organización*. México. D.F. Octubre 2008.

HUERTA, J.,S. PÉREZ Y A.R. CASTELLANOS. Desarrollo curricular por competencias integrales”, en Universidad de Guadalajara, U de G, 2002.

LASIDA, JAVIER. Competencias Laborales: *Un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo*. Ponencia presentada en el I Seminario Organización y Gestión de Proyectos de Reforma de Formación Profesional basada en Competencias. Países del Cono Sur (Montevideo, Uruguay 20-24 de julio) Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional IBERFOP. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a09.htm>.

MITRANI, A.; DALZIEL, M.M.; SUÁREZ DE PUGA, I. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto, 1992.

MÜNCH GALINDO, LOURDES. *Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización*. 1ed. México, Ed. Trillas, 2006.

PEREDA MARÍN, SANTIAGO; BERROCAL BERROCAL, FRANCISCA. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. 2ª ed. Barcelona, Editorial Universitaria Ramón Areces, 2006.

PEREDA MARÍN, SANTIAGO; BERROCAL BERROCAL, FRANCISCA. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. 2ª ed. Barcelona, Editorial Universitaria Ramón Areces, 2005.

R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS STEPHEN P., COULTER, MARY. *Administración: Teoría y práctica*. 2ª ed. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994.

ROBBINS, STEPHEN P; Traducción Dávila Martínez, José Francisco Javier. *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2004.

RODRÍGUEZ GARCÍA, GILBERTO. "¿Qué son las competencias laborales?". [215 párrafos]. *Contribuciones a la Economía*, [Serie en Red], enero 2007. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/> ó gilbertmix@sems.udg.mx.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *NOM-017-STPS-2008*. Equipo de Protección Personal - Selección, Uso y Manejo en los Centros de Trabajo. [Folleto] México, STPS, 2009. (Folletos de Difusión, 1).

Anexos

Anexo 1
Entrevista dirigida al Coordinador de
Calidad

Anexo 1

Entrevista dirigida al Coordinador de Calidad

1. ¿Cómo se encuentran delimitadas las funciones del personal?

No se encuentran delimitadas, solo se realiza de forma empírica (experiencia de la gente).

2. ¿Cómo se le hace saber al personal de nuevo ingreso cuáles son sus funciones?

Los mandos medios, de forma verbal les indican sus funciones.

3. ¿Se tienen registros del desempeño del personal? (Parámetro)

No, nada solo es por impresión de los jefes.

4. ¿Existe algún modo de reconocer el buen desempeño del personal?

Solo es por votación para elegir al empleado del año, eran quienes se llevaban mejor con el jefe.

5. ¿Se brinda retroalimentación del desempeño en algún período establecido? ¿Cómo se hace y con base en qué?

No

6. ¿Cómo se toman las decisiones de aumento de sueldo o salario, ascensos y despidos al personal operativo?

No hay aumentos especiales

7. ¿Cómo miden la calidad del servicio que se brinda entre áreas?

De acuerdo al número de quejas y sugerencias; así como la encuesta de satisfacción al cliente (se les brinda al paciente que se encuentra en hospitalización)

8. ¿Cómo es la relación con el personal externo?

Contractual, (cliente-proveedor), cumple con las necesidades del hospital.

9. ¿Se cuenta con algún plan de capacitación anual, y cuáles son las bases para fundamentarlo?

No

10. ¿Se tienen consideraciones “especiales” a trabajadores o “represalias” con algunos otros, por parte de los jefes de área sin motivo aparente?

Si, cada quien realiza lo que quiere; provocando alta rotación, repercutiendo en el retraso de la dinámica, mala atención, mala selección, actitud negativa; errores generando gastos, costos y desperdicios.

11. ¿Existe sobrecarga de trabajo en algunas áreas?

Si, existe mala distribución de la carga de trabajo por llevarse bien con el jefe.

12. ¿Se tiene algún registro que muestre las habilidades y talentos?

No

Anexo 2
Reunión con Directivos
Interés y objetivos en la realización de
la evaluación

Anexo 2

Reunión con Directivos

Interés y objetivos en la realización de la evaluación

Interés y objetivos en la realización de la evaluación

1. Verificar la Productividad del Personal
2. Cerciorarse del cumplimiento de funciones en cada área
3. Identificar debilidades en el servicio, para aplicar medidas preventivas
4. Determinar necesidades de formación y desarrollo individual y organizacional.
5. Estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades.
6. Determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo.
7. Elaborar planes de mejora
8. Influir en el nivel futuro de esfuerzo del personal
9. Toma de decisiones administrativas sobre promociones, despidos y aumentos salariales.
10. Calificar y/o valorar el comportamiento del personal.
11. Detectar habilidades o potencialidades escondidas que pueden ser mejor aprovechadas en beneficio del hospital
12. Evaluación abierta, positiva y totalmente objetiva sin pretender "castigar" al evaluado.
13. Abrigar la necesidad sentida de quienes requieren atención de salud.
14. Ofrecer garantía de Calidad
15. Realizar ajustes necesarios que conduzcan a brindar una atención ajustada a las exigencias de la buena calidad.
16. Hábito de evaluar con regularidad.
17. Generar información útil para la toma de decisiones orientadas a mejorar progresivamente la calidad de la atención
18. Lograr los objetivos de calidad de los diferentes servicios con el menor tiempo, esfuerzo y costo posible.
19. Satisfacer las necesidades de salud en el momento requerido, utilizando los recursos apropiados de acuerdo con las características de cada caso.
20. Satisfacer a los trabajadores con las condiciones laborales e incentivos

Anexo 3
Identificación de necesidades y/o
requerimientos del servicio con
personal experto

Anexo 4
Definición de funciones con
información proporcionada por
personal experto

Anexo 5

Descripción de Puestos

Anexo 5

Descripción de Puestos



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: CAJA

OBJETIVO GENERAL

Realizar cobros a los clientes, capturar solicitud de estudios y brindar información de costos para cada de los procedimientos solicitados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 📄 Informar a enfermería con base en el censo diario de pacientes, si el paciente es de algún seguro, convenio o particular.
- 📄 Recibir la solicitud de estudios de laboratorio para su captura. Corroborar vía telefónica la alta del paciente para estar seguro de los estudios capturados.
- 📄 Cobrar estudios de laboratorio de pacientes externos con terminal de crédito.
- 📄 Brindar información de costos para procedimientos de gastos médicos mayores actualizada y vía telefónica al paciente que lo solicite.
- 📄 Cobrar el valet parking: Firmar y sellar de pagado y en caso de ser cortesía, poner sello de "hospital", firma y nombre del médico.
- 📄 Solicitar autorización a la Dirección para préstamos de dinero que se requiera en otras áreas.
- 📄 Llenar solicitud de mantenimiento en caso de requerir el servicio.
- 📄 Comunicar al área de limpieza de manera amable y oportuna, la disponibilidad para realizar el aseo correspondiente.
- 📄 Recopilación de documentos fiscales de los clientes y médicos (facturas y recibos de honorarios, respectivamente).
- 📄 Armar expedientes para las aseguradoras en caso de aclaraciones.
- 📄 Pagar y cobrar honorarios de los médicos.

Educación: Preparatoria.

Experiencia: Mínimo 1 año.

Edad:

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: VALET PARKING

OBJETIVO GENERAL.

Estacionar el automóvil de doctores y pacientes, resguardándolos en un lugar seguro.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Marcar el boleto de inicio y terminación de boletaje del día, para indicar al área de caja en qué folio se dio el corte de boletos.
- Estacionar lo menos posible de carros en la rampa para evitar obstruir el paso a Almacén.

Educación: Preparatoria.

Experiencia: Mínimo 6 meses.

Edad: 20 a 35 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: VIGILANCIA

OBJETIVO GENERAL

Resguardar el orden y seguridad del hospital, los pacientes y del personal.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Atender a los llamados del personal en cuanto reportan haber observado situaciones anormales dentro de las instalaciones o a sus alrededores.
- Apoyar cuando central de enfermería requiere asistencia.
- Avisar al Valet Parking la llegada de la ambulancia para que sea despeje el área del zaguán.
- Abrir el zaguán para que la ambulancia puede ingresar al paciente.
- Informar al paramédico o familiar del paciente que debe proporcionar sus datos en recepción.
- Ayudar al paciente que viene en silla de ruedas u ofrecerle una cuando no llega en camilla.
- Hacer recorrido en el interior de las instalaciones (desde recepción hasta azotea) cada dos horas; atendiendo las llamadas de las áreas por medio del radiolocalizador.
- Vigilar que no estacionen carros en la entrada de ambulancia, en los horarios en que no hay Valet Parking.
- Localizar al personal de mantenimiento o almacén cada que sea necesario

Educación: Preparatoria.

Experiencia: Mínimo 1 año.

Edad: 20 a 45 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: LIMPIEZA.

OBJETIVO GENERAL

Efectuar la limpieza de primer piso y habitaciones del hospital.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Recoger la basura y dejar limpio cada turno que entre.
- Limpiar amablemente las áreas en el siguiente orden: pasillos, baños, recepción, laboratorios, descanso de médicos y rampas; finalmente, caja y consultorio.
- Recoger y checar cada hora la limpieza de los baños y pasillos, tanto de consulta externa como del hospital.
- Programar que la limpieza del área de almacén se efectúe una vez por semana.

Educación: Primaria.

Experiencia: No necesaria.

Edad: 20 a 45 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: ALMACÉN

OBJETIVO GENERAL

Surtir y suministrar los insumos a cada una de las áreas que así lo requiera.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Realizar pedido semanal a proveedores para surtir con anticipación el almacén.
- Conseguir medicamento o insumos solicitados y que no se tengan en el almacén.
- Surtir y abastecer el material solicitado mediante el sistema a todas las áreas y vía telefónica únicamente a Imagenología.
- Surtir vales, papel higiénico, hojas y fólders membretados al área de recepción cuando sean solicitados vía telefónica.
- Dar de alta en sistema estudios de acuerdo con la descripción proporcionada por caja de manera oportuna y completa.
- Llenar el “vale de salida de almacén para consulta externa y/o urgencias”, y pasarlo para cobro a caja de forma oportuna y completa.
- Descargar en el sistema los vales de salida de insumos entregados a Imagenología y archivarlos posteriormente.
- Canjear ropa sucia por limpia al área de quirófano y piso.
- Llenar el formato de mantenimiento para solicitar este servicio.
- Atender a los llamados del radiolocalizador para comunicarse con las áreas que lo requieran.

Educación: Preparatoria.

Experiencia: Mínima de 1 año

Edad: 20 a 45 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: INFORMÁTICA

OBJETIVO GENERAL

Diseñar, programar, dar soporte y mantenimiento a todo el sistema y equipo de cómputo del hospital.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Programar cada seis meses mantenimiento preventivo a CPU.
- Capacitar al personal de nuevo ingreso en el uso del sistema, siendo solicitado por las supervisoras y/o jefa de enfermeras.
- Capacitar y asesorar al personal de forma constante y oportuna en el uso del software.
- Asistir amablemente a las áreas, en el momento en que sea solicitado.
- Capturar en el momento que caja solicite, el o los nuevos insumos (que no estén aún en el sistema), en caso de ausencia del personal de Almacén.
- Detectar problemas más comunes en el sistema y trabajar en el diseño y/o programación de soluciones.
- Mantener comunicación constante con el personal para detectar necesidades de diseño y/o programación en el sistema.
- Brindar asesoría vía remota fines de semana y días festivos.

Educación: Ingeniería o Licenciatura en Informática.

Experiencia: Mínima de 2 años.

Edad: 20 a 37 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: LABORATORIO.

OBJETIVO GENERAL

Proveer a los médicos de estudios de laboratorio hechos a los pacientes.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Realizar las tomas de muestra en cuanto se recibe llamada telefónica solicitándolo.
- Llevar el material completo y necesario a la toma de muestra.
- Estipular el tiempo de entrega de los resultados, con base en los manuales de procedimientos que se tienen.
- Efectuar revisión física al paciente, antes de tomar la muestra, para encontrar la mejor área; o en su caso, canalizar al paciente con ayuda de la enfermera y tomar los tubos necesarios para procesar los estudios.
- Recibir “solicitud de estudios de laboratorio” de central de enfermeras. Capturar expediente del paciente con todos los datos, e imprimirlo dos veces. Una vez entregados los resultados, deben firmar el expediente tanto Laboratorio, como Central de Enfermería (de recibido) y Caja.
- Informar diario, telefónicamente al área de caja, los estudios que tuvo cada paciente durante su estancia.
- Informar al área de caja, el total acumulado de cada paciente y cada que se tenga algún estudio solicitado.
- Solicitar mantenimiento, en caso de requerirlo, de manera verbal.

Educación: Enfermero.

Experiencia: Mínima de 1 año

Edad: 20 a 45 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: NUTRIOLOGIA

OBJETIVO GENERAL

Detectar y solucionar los problemas de nutrición a los pacientes que requieren del servicio.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Detectar y solucionar las necesidades dietéticas de los pacientes hospitalizados y las de alimentación que la dirección del hospital le señale (médicos, colaboradores del hospital, etc.).
- Elaborar, aplicar y controlar la normatividad necesaria para las actividades del personal del área, con especial interés en la higiene de alimentos.
- Elaborar, aplicar y evaluar los criterios de control de calidad para los insumos necesarios para preparación de alimentos y actividades del área.
- Solicitar los insumos necesarios para el área, controlar su disponibilidad y los consumos que existan en el área.
- Elaborar, aplicar y evaluar los métodos necesarios para la detección de satisfacciones, no satisfacciones, quejas y/o sugerencias de pacientes, familiares, médicos y colaboradores del hospital.
- Elaborar, aplicar y evaluar los métodos necesarios para el control de calidad de proveedores, insumos, preparación de alimentos, y actividades del personal del área, incluyendo capacitación.
- Elaborar informes de ingresos, egresos, existencia y consumos de todos los insumos que lleguen a su área, así como costos de ingresos y egresos

Educación: Carrera Nutriología

Experiencia: Mínima de 1 año

Edad: 20 a 45 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: DIETOLOGIA

OBJETIVO GENERAL

Establecer la alimentación balanceada de los pacientes que se encuentran en estancia.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Aplicar en la preparación y manejo de los alimentos las más estrictas reglas de higiene.
- Preparar y distribuir los alimentos que se soliciten por el área de hospitalización y quirófanos, de acuerdo con el tipo de dieta y menú del día.
- Recibir los insumos solicitados, verificar la calidad e higiene de los mismos para luego almacenarlos .
- Recibir el inventario de material y equipo del área y firmar de conformidad en la libreta correspondiente la existencia y funcionamiento adecuado de todo el equipo al recibir su turno.

Educación: Dietista .

Experiencia: Mínima de 1 año

Edad: 20 a 45 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.



DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: ENFERMERIA

OBJETIVO GENERAL

Realizar el cuidado del paciente que se encuentra en hospitalización, suministrar medicamento.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Asistir al médico en cuanto se solicite, y colaborar y participar activamente en la visita médica.
- Integrar y manejar el expediente clínico y elaborar diversos formatos y registros estadísticos.
- Aplicar el procedimiento de entrega y recepción de turno.
- Solicitar correctamente las dietas.
- Colaborar en los exámenes de diagnósticos y tratamiento.
- Cuidar y mantener la higiene y la comodidad del paciente hospitalizado .
- Observar y notificar los signos de alarma que los pacientes presenten.
- Entregar al familiar hoja de egreso, cuando esté indicada su alta.
- Realizar cierre de cuenta para facturación en cuanto caja lo solicite.
- Detectar e informar las fallas de material, equipo e instalaciones del hospital y realizar requisición para revisión de mantenimiento.
- Realizar adecuadamente la captura y solicitud de material, medicamento y equipo necesario para la atención de los pacientes.

Educación: Enfermería.

Experiencia: Mínima de 1 año

Edad: 20 a 45 años.

Competencias:

- Responsable.
- Atención y servicio.
- Honesto.

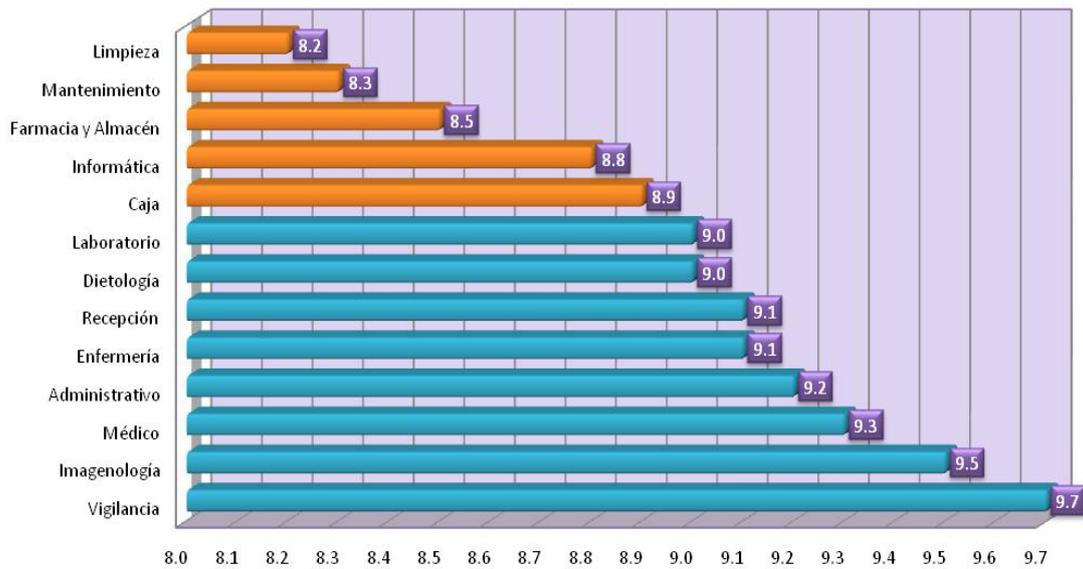
Anexo 6

Gráficas

Anexo 6

Gráficas

GRAFICA DE DESEMPEÑO GENERAL DEL HOSPITAL



El promedio general del Hospital se ubica en 9.0 y como se muestra en la gráfica, las áreas que están por debajo de dicha puntuación son: Caja con 8.9, Informática con 8.8, Farmacia y Almacén con 8.5; Mantenimiento con 8.3 y Limpieza con 8.2; las demás áreas evaluadas se encuentran en un rango igual o superior al promedio y el área con mayor puntuación fue Vigilancia, con un promedio de nueve punto siete.

EVALUACIÓN DE ÁREAS PROVEEDORAS INTERNAS

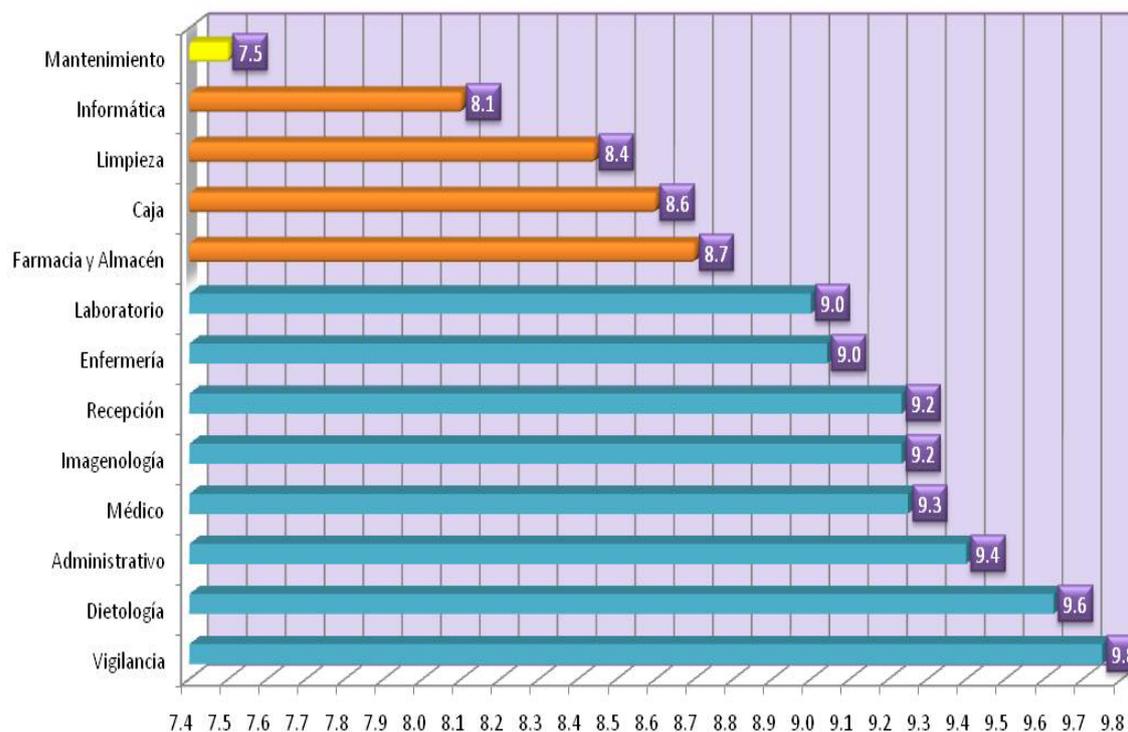


El objetivo de esta gráfica es mostrar cómo cada una de las áreas es vista por sus clientes directos, para detectar las deficiencias o buen desempeño en el servicio, información y recursos que cada área proporciona.

El área de mantenimiento se encuentra en un desempeño crítico con siete punto ocho, ya que no suministran los servicios porque las áreas desconocían como solicitarlo.

Las áreas que se encuentran en un desempeño "regular" fueron: Limpieza, Farmacia y Almacén, así como Caja con ocho punto seis y Médico guardia con ocho punto ocho. Las demás áreas se encuentran en un desempeño "bueno" desde una calificación de nueve hasta diez.

EVALUACIÓN DE PARES

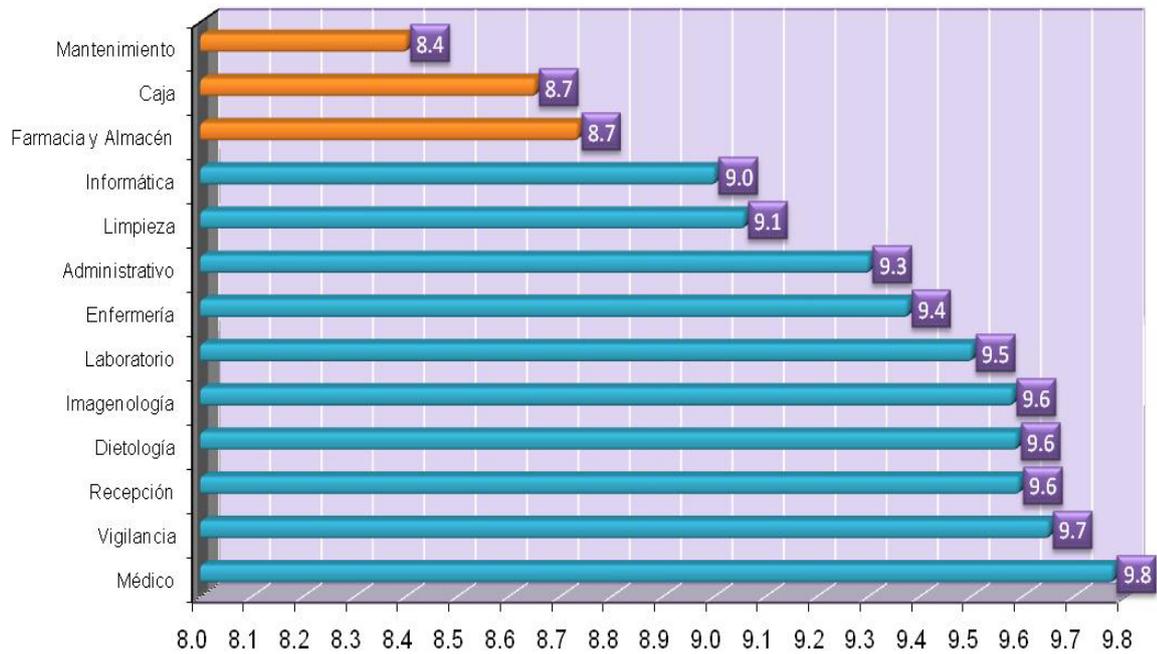


Con esta gráfica se pretende mostrar cómo es visto el desempeño de los integrantes de cada área, por sus compañeros directos de trabajo.

Como se indica en la gráfica el área que es crítica en el desempeño de pares fue mantenimiento, con una calificación de siete punto cinco; lo cual quiere decir que entre compañeros de área perciben poca identificación con los valores organizacionales.

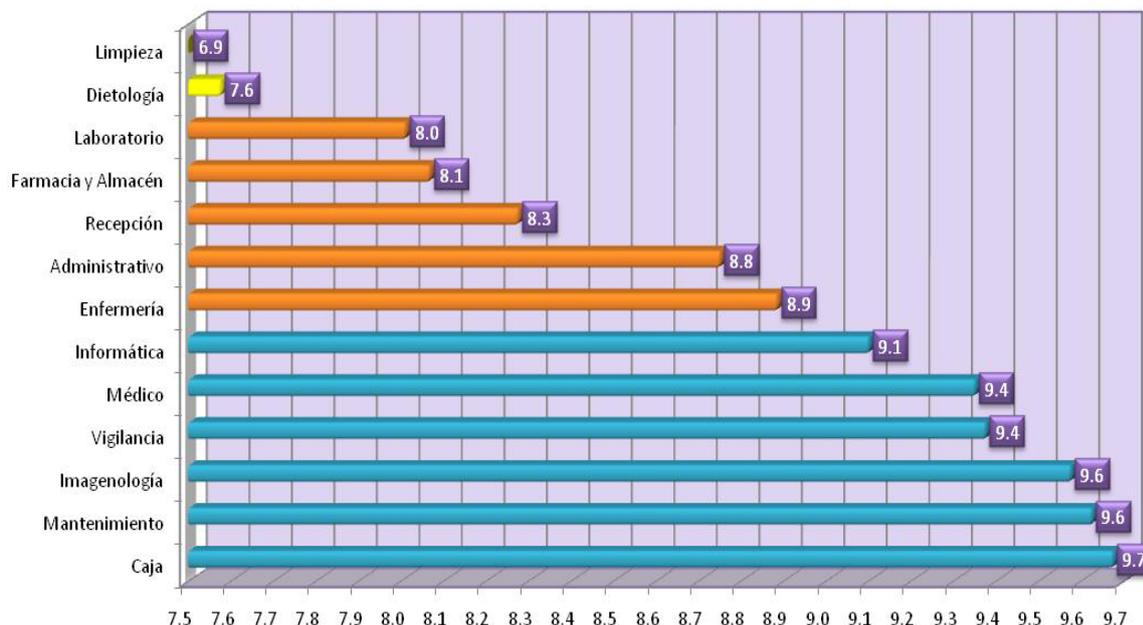
Las áreas que se encuentran en un desempeño medio fueron: informática (8.1); limpieza (8.4); caja (8.6); y farmacia y almacén (8.7). Las áreas que se encontraron con un desempeño alto se ubican con calificaciones de nueve a nueve punto ocho.

AUTOEVALUACIÓN



Se observa en la gráfica de autoevaluación las áreas que obtuvieron un desempeño medio fueron mantenimiento (8.4), farmacia y almacén y caja (8.7); las áreas que se encontraron con un desempeño alto fueron: informática, limpieza, administrativo, enfermería, laboratorio, recepción, imagenología, dietología, vigilancia y médico, con una calificación de nueve a nueve punto ocho.

EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO



La intención de la gráfica es apreciar cómo califica el jefe de cada área, el desempeño del personal a su cargo.

Limpieza y Dietología fueron, en esta evaluación, las áreas críticas, con un promedio de 6.9 y 7.6 respectivamente, en contraste con las anteriores evaluaciones, en las que sus clientes y ellos mismos consideran un alto desempeño de sus funciones.

Así mismo existen incongruencias entre las evaluaciones del área de caja, quien fue calificado con un desempeño alto cuando en las anteriores, su nivel era considerado medio.

Se observa también un contraste notorio en la evaluación del área de mantenimiento, debido a que en las anteriores evaluaciones, tanto sus proveedores como ellos mismos consideraron tener un desempeño crítico; sin embargo es el jefe quien les otorga una buena calificación.

El área de Médico guardia se considera con un buen desempeño, visto por su jefe y los mismos compañeros de área; sin embargo, sus clientes observan su desempeño en un nivel medio.

Las áreas de Laboratorio, Administrativo y recepción fueron clasificadas en un desempeño medio por su jefe, mientras que en las evaluaciones anteriores fueron altos.

Farmacia y Almacén fue quien obtuvo una puntuación congruente entre todos los evaluadores, incluyendo al jefe, quien los ubica en un nivel medio (8.1).