

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el modelo de 360°; en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018

Por:

Bach. Peggy Luisa Sánchez Quispillocla

Asesor:

Mg. Omar Bullón Solís

Lima, agosto de 2018

**DECLARACIÓN JURADA
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Yo, Mg. Omar Bullón Solís, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe titulado: "Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el modelo de 360°; en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018" constituye la memoria que presenta el bachiller Peggy Luisa Sánchez Quispilloclla para aspirar al título de Profesional de Administrador de Empresas con Mención en Gestión; ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Ayacucho, a los 16 días del mes de agosto del año 2018.



Mg. Omar Bullón Solís

"Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el modelo de 360°; en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018"

INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas con Mención en Gestión

JURADO CALIFICADOR

.....
Mg. Roger Néstor Apaza Apaza
Presidente

.....
Mg. Karina Paredes Abanto
Secretario

.....
Lic. Rosalía Gladys Morales rivera
Vocal

.....
Mg. Marisol Yolanda Huamán Espejo
Vocal

.....
Mg. Omar Bullón Solís

Asesor

Lima, 16 de agosto del 2018

Dedicatoria

A mis adorados hijos Piero, Leonardo y Michelle, a mis recordados padres Samuel y Luisa, que ya no están conmigo, a mi esposo Hugo.

Agradecimiento

A Dios, sin el nada es posible, gracias a su iluminación pude lograr salir airoso, a pesar de los momentos difíciles que tuve que afrontar.

A la Universidad Peruana Unión, por acogerme en su recinto universitario, brindarme conocimientos y formación en valores.

A mi Asesor por su excelente labor y guía del presente informe de suficiencia profesional.

A mis hijos y esposo por su apoyo y comprensión.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice de tablas y figuras.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Capítulo I.....	11
Contexto Profesional.....	11
1.1. Trayectoria profesional.....	11
1.2. Contexto de la experiencia.....	12
Datos generales de la empresa.....	12
1.2.1.1. Visión.....	12
1.2.1.2. Misión.....	13
1.2.1.3. Objetivos.....	13
1.2.1.4. Valores.....	13
1.2.1.5. Organización.....	14
Capítulo II.....	17
El Problema.....	17
2.1. Identificación del problema.....	17
2.1.1. Objetivo general.....	18
2.1.2. Objetivos específicos.....	18
2.2. Justificación.....	19
2.3. Presuposición filosófica.....	20
Revisión de la Literatura.....	22
3.1. Antecedentes.....	22
3.1.1. Antecedentes Internacionales.....	22
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	22
3.2. Fundamentos teóricos.....	25
3.2.1. Desempeño Laboral.....	25
3.2.2. Marco histórico.....	26
3.2.3. Evaluación de 360°.....	27
3.2.4. Modelo teórico.....	28

3.2.5. La evaluación de 360°	29
Marco metodológico	31
4.1. Método para el abordaje de la experiencia	31
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad.....	32
4.3. Operacionalización de la temática abordada.....	33
Capítulo V	34
Resultados	34
5.1. Resultados obtenidos	34
5.2 Contenido de la Propuesta	38
5.3 Sugerencias de implementación.....	41
Capítulo VI	42
Conclusiones y Recomendaciones.....	42
6.1. Conclusiones.....	42
6.2. Recomendaciones.....	44
Referencias Bibliográficas.....	45
Anexo.....	47

Índice de cuadros y figuras

Índice de cuadros

Tabla 1 Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral 33

Tabla 2 Programación de actividades de la propuesta..... 40

Índice de figuras

Figura 1 Evaluación 360° del desempeño laboral 30

Figura 2 Competencias gerenciales 35

Figura 3 Competencias interpersonales..... 36

Figura 4 Competencias intrapersonales..... 37

Índice de anexos

Anexo 1 Análisis FODA	47
Anexo 2 Ficha de evaluación del superior	48
Anexo 3 Ficha de evaluación por los empleados	50
Anexo 4 Ficha de evaluación por compañeros de trabajo	52
Anexo 5 Ficha de evaluación por parte de usuarios	54
Anexo 6 Ficha de autoevaluación del empleado	56
Anexo 7 Cuestionario de evaluación preliminar	58
Anexo 8 Resolución de gerencia general N° 037 – GG – IPSS-99	59
Anexo 9 Resolución de gerencia N°091-GCRH-OGA-Essalud-2009	60
Anexo 10 Carta de revisión lingüística	61

Resumen

El presente informe de suficiencia profesional desarrolla un diagnóstico situacional de la institución Red de Salud Ayacucho ESSALUD con una posterior evaluación del desempeño de su personal, basado en las competencias gerenciales, competencias intrapersonales y las competencias interpersonales que permiten describir la necesidad de desarrollar unos instrumentos basados en dichas competencias, bajo el modelo de la evaluación de 360°. El modelo en mención especifica la necesidad de realizar una evaluación amplia a través de la evaluación del superior, del personal, de los compañeros, de los usuarios y la propia autoevaluación. El resultado obtenido fue un análisis situacional con fortalezas en el personal, debilidades en el presupuesto, oportunidades en los convenios y amenazas en el cambio de la legislación para el sector salud; así como evidencias de un mayor dominio del personal administrativo en lo concerniente a las competencias intrapersonales en el personal, y un menor dominio de las competencias interpersonales. El trabajo concluyó con la propuesta de un plan de evaluación del desempeño laboral y cinco herramientas basado en el modelo de 360° para la institución Red de Salud Ayacucho ESSALUD.

Palabras clave: *Evaluación 360°, desempeño laboral, competencia gerencial, competencia interpersonal, competencia intrapersonal.*

Capítulo I

Contexto Profesional

1.1. Trayectoria profesional

Cursando los últimos semestres de la carrera profesional de periodismo en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad de Lima, ingresé a laborar en ESSALUD en febrero de 1989, en el Área de Admisión y Referencias del Hospital II ESSALUD Ayacucho. En aquella institución realicé la labor de atención directa al público y trámite administrativo, siendo nombrada en el D.L. 276 como Auxiliar Administrativo el 10 de enero 1990. Posteriormente, en enero de 1991, laboré en Admisión y referencias de la Posta de Cangallo durante 3 meses, de abril a diciembre de 1991, luego fui destacada en el Hospital de Puquio en el Área de Admisión y Referencias.

En enero 1992 retorne a mi ciudad natal Huanta, con un nombramiento en la Posta Médica Huanta en el Área de Admisión y Referencias. Posteriormente en el año de 1994 concluyo de estudiar en el Instituto Superior Tecnológico de Huanta, la carrera Técnica de Contabilidad. Posteriormente, en el año de 1995 fui rotada por mis estudios y experiencia al Área de Recaudación y Acreditaciones de la Posta Médica Huanta, donde me encargaba de atención a los empleadores y control de la recaudación y acreditación de las empresas que estaban al día en sus aportaciones en EsSalud.

De enero 1999 a noviembre 2003, estuve contratada como Jefe de Oficina de la Posta Médica Sucursal Huanta. En el año 2002 continúo mis estudios Universitarios iniciando la carrera de Administración en la Universidad Peruana Unión. En el año 2006, cursando el ciclo 9 de Administración, dejo de estudiar por

motivos económicos y posteriormente en enero del año 2008, retorno con los estudios, acompañando la formación profesional con un concurso interno para al Área de Seguros y Prestaciones Económicas.

Como Técnico Nivel 2, en el año 2011, trabajo como destacada en Seguros en el Instituto INCOR EsSalud, en el área de Seguros Lima. En enero 2012 hasta diciembre 2014, retorno a laborar en Seguros y Prestaciones Económicas en el CAP II Huanta. De enero 2015 hasta junio de 2016, estuve destacada en el área de Fiscalización Posterior de la Sede Central EsSalud Lima, perteneciente al Hospital Rebagliati. Desde Julio 2016 a la actualidad laboro como encargada del Área de Seguros y Prestaciones Económicas en el CAP II Huanta EsSalud.

1.2. Contexto de la experiencia

Actualmente laboro en el Centro de Atención Primaria II de la Provincia de Huanta en el Área de Seguros y Prestaciones Económicas, encargada de la Oficina donde se realiza las inscripciones, acreditaciones, cambios de domicilios, manejo del trámite para el pago de subsidios de lactancia, sepelio, licencias por enfermedad, por maternidad para sus respectivos reembolsos de los asegurados. En dicha experiencia vengo aplicando mis conocimientos aplicados de gestión documentaria, planificación por proyectos, así como diagnóstico y análisis de cumplimiento de metas cumplidas.

Datos generales de la empresa

1.2.1.1. Visión

Ser líder en Seguridad Social de Salud en América Latina, superando las expectativas de los asegurados y de los empleadores en la protección de su salud

y siendo reconocida por su buen trato, con una gestión moderna y a la vanguardia de la innovación.

1.2.1.2. Misión

Somos una entidad pública de Seguridad Social de Salud, que tiene como fin la protección de la población asegurada brindando prestaciones de salud, económicas y sociales con calidad, integralidad, eficiencia y buen gobierno corporativo, colaborando con el Estado Peruano en alcanzar el Aseguramiento Universal en Salud.

1.2.1.3. Objetivos

Brindar cobertura a los asegurados y sus derechos habientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas, y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de riesgos humanos.

1.2.1.4. Valores

Principios de la Seguridad Social:

Solidaridad: Cada cuál debe aportar al sistema según su capacidad y recibir según su necesidad

Universalidad: Todas las personas deben participar de los beneficios de la seguridad social, sin distinción ni limitación alguna.

Igualdad: La seguridad social ampara igualitariamente a todas las personas. Se prohíbe toda forma de discriminación.

Unidad: Todas las prestaciones deben ser suministradas por una sola entidad o por un sistema de entidades entrelazadas orgánicamente y vinculadas a un sistema único de financiamiento.

Integralidad: El sistema cubre en forma plena y oportuna las contingencias a las que están expuestas las personas.

Autonomía: La seguridad social tiene autonomía administrativa, técnica y financiera.

1.2.1.5. Organización

Organigrama Estructural Seguro Social de Salud-ESSALUD

ORGANO DE LA ALTA DIRECCION

Consejo Directivo

Presidencia Ejecutiva

Gerencia General

ORGANO DE CONTROL

Órgano de Control Institucional

ÓRGANO DE APOYO Y DE ASESORAMIENTO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Secretaría General

Oficina de Relaciones Institucionales

Oficina de Gestión de la Calidad

Oficina de Cooperación Internacional

Oficina de Defensa Nacional

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN INTERNA-ASESORAMIENTO

Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto

Gerencia Central de Asesoría Jurídica

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN INTERNA-APOYO

Gerencia Central de Atención al Asegurado

Gerencia Central de Gestión de las Personas

Gerencia Central de Gestión Financiera

Gerencia Central de Logística

Gerencia Central de Tecnologías de Información y Comunicaciones

Gerencia Central de Proyectos de Inversión

Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones

ÓRGANOS DE LÍNEA

Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas

Gerencias Central de Prestaciones de Salud

Gerencia Central de la Persona Adulta Mayor y Personas con Discapacidad

Gerencia Central de Operaciones

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

Instituto de Evaluación de Tecnologías en Salud e Investigación-IETSI

Central de Abastecimiento de Bienes Estratégicos-CEABE

Gerencia de Red

Desconcentrada

ÓRGANOS PRESTADORES NACIONALES

Instituto Nacional Cardiovascular-INCOR

Hospital Nacional

Centro Nacional de Salud Renal-CNSR

Centro Nacional de Telemedicina-CENATE

Gerencia de Procura y Trasplante

Gerencia de Oferta Flexible

Experiencia profesional realizada

Actualmente me encuentro laborando en el Centro de Atención Primaria II Huanta, encargada de la Oficina de Seguros y Prestaciones Económicas, a continuación, especifico las labores que realizo:

- **Inscripción de Seguros.**

Agrario, Ama de Casa, Seguros Regular, Mas Vida, Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.

- **Trámite de Subsidios.**

Recepción, asesoramiento en el trámite, coordinación con los empleadores, función de calificador para los pagos de Maternidad, Lactancia, Sepelio y Enfermedad.

- **Control Posterior Empleadores.**

Elaboración de Resoluciones de control posterior a empleadores morosos, fiscalización posterior a empleadores morosos.

- **Acreditaciones.**

Verificación de aportes de empleadores y luego acreditación de sus trabajadores, para su atención en EsSalud.

- **Cambios de Domicilios.**

A asegurados de un departamento a otro, mediante sus recibos de luz o agua, para su atención temporal en el lugar que se encuentren.

- **Encargada de OSPE en el CAPII Huanta.**

Autonomía en las decisiones referentes a la Oficina de Seguros y Prestaciones Económicas en el CAP II Huanta.

Capítulo II

El Problema

2.1. Identificación del problema

En la actualidad, en diversas organizaciones, la gestión del talento humano viene siendo un dilema gerencial debido a la dificultad de su manejo y dirección. Se conoce que el recurso humano es el recurso más valioso de toda organización y su buena gestión es primordial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También es conocido que para dirigir el recurso humano, también llamado gestión del talento humano, se viene aplicando evaluaciones de desempeño las cuales sirven para promover, rotar o separar al personal, de acuerdo a los resultados que obtiene los mismos.

En el mundo existen diversas técnicas de evaluación, siendo la evaluación de 360° la más destacable por su evaluación integral de competencias basadas en el entorno del individuo evaluado. Ello permite un mayor espectro de fuente de información que conlleve a generar una mejor retroalimentación del desempeño del evaluado.

En la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, la gestión del talento humano viene siendo desde años un problema debido a que el personal no cumple cabalmente sus funciones. En un estudio en la institución, el personal considera que sí cumple sus funciones presentes en el MOF, sin embargo, no reconocen la evolución de la organización y la necesidad de contar con iniciativas y trabajo en equipo que permita brindar una mejor atención al ciudadano de a pie.

Se considera que la ausencia de un mecanismo efectivo de evaluación del desempeño del personal, conlleva a dificultades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello, se plantea la siguiente problemática:

¿Cómo desarrollar la evaluación del desempeño laboral, según el modelo 360°, en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, ¿2018?

Finalidad

La finalidad del presente informe es desarrollar una propuesta para desarrollar la evaluación del desempeño laboral y los instrumentos pertinentes según el modelo de evaluación 360 grados. Se busca proponer fichas de evaluación de las habilidades y competencias del talento humano basado en competencias y a su vez en el modelo de 360 grados. Se tomará en cuenta las siguientes competencias:

- Las competencias gerenciales.
- Las competencias interpersonales.
- Las competencias intrapersonales

2.2 Objetivo:

2.2.1 Objetivo general.

Establecer la propuesta de evaluación del desempeño laboral, según el modelo 360°, para los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018.

2.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico situacional de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018.

- b) Evaluar el desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, según el modelo de las competencias gerenciales, interpersonales e intrapersonales.
- c) Establecer lineamientos y las fichas para la evaluación de las competencias intrapersonales, según el modelo 360, para los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018.

2.3 Justificación

El presente informe se justifica mediante los resultados que se prevé encontrar, a través del cual se podrá otorgar sugerencias y recomendaciones para su posterior búsqueda de solución. Las mismas que conllevan a una mejora continua de las actividades realizadas dentro de ESSALUD, lo que, a su vez, se verá manifestado en la mejora de la entrega del servicio brindado a los usuarios.

Se justifica teóricamente a partir del uso de conceptos y modelos de diferentes autores reconocidos en la materia, como Chiavenato, autor de diversas obras de gestión del talento humano, que servirán de sustento a la hora de efectuar la evaluación pertinente, así como del análisis de resultados.

Gracias al informe de suficiencia profesional la institución podrá contar con una nueva forma de realizar la identificación, así como la evaluación del desempeño laboral de sus trabajadores, gracias a los instrumentos que se les proporcionará, los mismos que serán desarrollados, a partir de las teorías estudiadas dentro del trabajo.

2.4 Presuposición filosófica

La evaluación del desempeño es una actividad presente en todo momento de nuestra vida cotidiana. Desde tiempos memorables la evaluación estuvo presente, cuando Dios juzgaba el acto del hombre, estuvo también juzgando su desempeño. La evaluación del desempeño se encuentra presente en la Sagrada Biblia a través de:

1 Corintios 12:28 Y en la iglesia, Dios ha designado: primeramente, apóstoles; en segundo lugar; profetas; en tercer lugar; maestros, luego, milagros; después, dones de sanidad, ayudas, administraciones, diversas clases de lenguas.

2 Corintios 9:12 Porque la ministración de este servicio no solo supe con plenitud lo que falta a los santos, sino que también sobreabunda a través de muchas acciones de gracia a Dios.

Romanos 16:1-2 Os recomiendo a nuestra hermana Febe, Diaconisa de la Iglesia en Cencrea; Que la recibáis en el Señor de una manera digna de los Santos, y que la ayudáis en cualquier asunto que ella necesite de vosotros, porque ella también ha ayudado a muchos y aún a mí mismo.

Daniel 2:48 Entonces el Rey engrandeció a Daniel y le dio muchos espléndidos regalos, y le hizo gobernador sobre toda la provincia de Babilonia y jefe supremo sobre todos los sabios de Babilonia.

Corintios 14:40 Pero que todo se haga decentemente y con orden.

Tito 1:5 Por esta causa te dejé en Creta, para que pusieras en orden lo que queda, y designaras ancianos en cada ciudad como te mandé.

Proverbios 31:23 Mujer hacendosa, ¿quién la hallará? Su valor supera en mucho al de las joyas. En ella confía el corazón de su marido, y no carecerá de ganancias. Ella le trae bien y no mal todos los días de su vida.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño se encuentra vinculado a la enseñanza bíblica de obrar el bien cada día, pues Dios juzgará el día de nuestro reencuentro con él.

Capítulo III

Revisión de la Literatura

3.1. Antecedentes

3.1.1. Antecedentes Internacionales.

Adriana Nachieli Morales Ballinas (2013) Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla México plantea la evaluación creativa y aplicación del modelo de 360° grados en su tesis “Círculos de creatividad como elementos de desarrollo de una cultura de creatividad en una institución de educación superior”. En dicho estudio identificó que las evaluaciones más significativas provenían de la prueba del jefe inmediato, los colegas, los subordinados y los clientes. Se considera entonces la evaluación de 360° como una serie de evaluación del entorno del evaluado, ello con la intención de retroalimentar la actividad o función que viene desarrollando.

El trabajo de investigación presentado nos brinda información que en todo el mundo se viene aplicando este tipo de evaluación, con gran aporte para el desempeño del personal en las instituciones.

3.1.2. Antecedentes nacionales

Yoshi Abel Vivanco Ortiz (2010) presenta desarrolla la tesis titulada “Análisis y diseño en la implementación de una herramienta web de evaluación del desempeño por competencias basado en la evaluación de 360° grados”. En dicho estudio se concluye que “no importa el tamaño o rubro de la empresa, el proceso de evaluación por competencias permite un adecuado sistema de gestión de recursos humanos, facilitando que el desarrollo del personal esté alineado a los objetivos y plan estratégico de la organización”.

Bajo dicha conclusión, se encuentra viable realizar en la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, donde se pretende igualmente proponer una evaluación de 360°.

Judith Mays Vela (2012) presenta la tesis titulada “Evaluación y Propuesta para mejorar el desempeño laboral utilizando el método de 360 grados en el personal de la factoría y repuestos Leba de la ciudad de Tarapoto en el año 2012”. En la tesis mencionada se afirma que el proyecto ha sido desarrollado teniendo en cuenta los objetivos y herramientas propuestas para la prueba de capacidad profesional, teniendo como base los conocimientos adquiridos durante los años de formación profesional. Con lo cual evidenciamos que cualquier propuesta debe ser metódico, con finalidad y teniendo en cuenta las características de la institución.

Chritian Saturnino Hilario Mallma (2014) en su tesis titulada “Evaluación por competencias del desempeño de docente del nivel primario en la provincia de Yauli, mediante el Método 360°” llega a la conclusión, que la investigación mediante la aplicación de la evaluación 360 grados ayudará principalmente al desarrollo del desempeño docente en los siguientes puntos:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir inquietudes de los evaluados.
- Encontrar las personas idóneas para un puesto determinado.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño, involucrándolas en los objetivos de la Institución.

Si bien, se trata de una institución educativa, se espera encontrar el mismo beneficio en una entidad de salud como es la Red de Salud Ayacucho ESSALUD.

Según Escandón, (2016) en su tesis: “Influencia de la estabilidad laboral como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo de la

Compañía Acuícola Junín S.A.C. Huancayo 2015”, plantea determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores contratados y de quienes lograron estabilidad laboral en la Compañía Acuícola Junín SAC, mediante un estudio a 39 trabajadores de la empresa, considerando ambos sexos y en los niveles profesional, técnico y operativo. La tesis fue una investigación descriptiva transversal. El autor llega a concluir que el desempeño laboral del personal que logro estabilidad laboral representa el 79% frente al 72% que simboliza al personal contratado; a su vez esta investigación brinda características que serán tomadas en cuenta para el desarrollo del presente estudio.

Por lo tanto, se evidencia en el estudio que existe buenos resultados al estudiar la estabilidad y continuidad laboral en el desempeño laboral.

3.2. Fundamentos teóricos

3.2.1. Desempeño Laboral

Chiavenato (2014) manifiesta que el desempeño laboral es el rendimiento de los trabajadores en sus labores asignadas, la productividad individual de cada colaborador, el cumplimiento de las funciones encomendadas a un colaborador acorde de su puesto laboral, adicional a ello se le debe sumar la dedicación con la que realizan el trabajo, la laboriosidad con la que la función es ejecutada, así como también el empeño que se le enfatice para poder adquirir lo planificado; resalta el autor que es importante realizar una evaluación del desempeño laboral ya que ello le va a permitir a la empresa tomar medidas de corrección si es que detecta hay disconformidad con lo que había planificado, ya que el desempeño laboral tiene una repercusión directa en la productividad de la empresa, así como en la rentabilidad económica y sostenibilidad de la organización en el mercado competitivo en el cual está inmersa.

Para Robbins, Stephen y Coulter (2013) el desempeño laboral es un proceso que permite determinar si se ha logrado de manera exitosa el cumplimiento de un objetivo previamente planteado por la empresa u área específica, esta determinación será posible mediante la evaluación individual del rendimiento o desempeño de los trabajadores encomendados para el logro de mencionado objetivo, éste será comparado con las expectativas previas del encargo frente a las percepciones que obtiene por parte de los trabajadores y la relación existente de estos indicadores frente a la planificación para el desarrollo y sostenibilidad planificada por la empresa, ya que está inmersa en un mundo totalmente competitivo y requiere de empresas que cuenten con un personal que coopere en competitividad de la empresa.

A su vez, Robbins y Judge (2013) manifiesta que las organizaciones solo evalúan la forma en como es realizado el trabajo por los trabajadores y estos deben estar acorde con lo especificado en las funciones del puesto de trabajo, por el contrario en la actualidad las empresas son menos jerárquicas y buscan enfocarse en brindar un buen servicio, debido a ello, proporcionan tres tipos de conductas que son originan el desempeño laboral, en primer lugar, el desempeño de las tareas: constituye el cumplimiento de las obligaciones y resultados referente a producir un bien o servicio considerando las tareas administrativas; seguidamente el civismo: enfocado en el ámbito psicológico de la empresa, considerando el trato respetuoso entre colaboradores, expresar cosas positivas sobre la empresa, ofrecer sugerencias constructivas, entre otras actividades que enmarquen el aspecto psicológico, y finalmente la falta de productividad: acciones que afecten directamente la productividad de la empresa, entre ellas detallamos, los robos de materiales, daños a la empresa, ausentarse con frecuencia del centro de laborales, entre otros aspectos que tienen repercusión directa en los resultados que espera obtener la empresa.

3.2.2. Marco histórico

La evaluación de 360° antes fue conocida como la retroalimentación o feedback 360° y empezó a ser utilizada a mediados a fines de los años ochenta. En aquel tiempo cumplía la finalidad de evaluar las competencias de los directivos del más alto nivel. Posteriormente a fines de los años noventa se maximizo la difusión de los instrumentos y por lo tanto a realizarse más investigación acerca de cómo maximizar el potencial de dicho modelo de evaluación. Es así como autores como Lepsinger y Lucia a inicios del año noventa y siete incorpora este estilo de

evaluación a la formación profesional e incluye aspectos de la psicología para aportar una evaluación de índole intrapersonal.

3.2.3. Evaluación de 360°

Hoy la evaluación de 360° es una herramienta de evaluación del desempeño que brinda ventajas como una retroalimentación integral que posteriormente contribuirá a mejorar la eficiencia laboral de sus miembros. Este modelo de evaluación constituye un medio eficaz para desarrollar competencias en los trabajadores.

La evaluación de desempeño consiste en evaluar al empleado con la finalidad que éste implemente una formación de mejora continua. Es así que la evaluación de 360° se presenta como una herramienta de desarrollo de competencias, y su diseño debe priorizar ello. Es un medio para identificar posibles capacitaciones y formaciones futuras. El proceso de evaluación no concluye con los resultados obtenidos, sino que luego de su revisión y análisis, el equipo de recursos humanos debe continuar con la planificación de las mejoras a desarrollar. La validez de aplicar este método consiste en cuánto el grupo conoce de los objetivos reales de aplicar la evaluación.

El modelo de 360° busca medir y analizar el desempeño del personal presente en una organización. Así como evaluar las competencias que estos presenten para así diseñar programas de aprendizajes y fomentar el desarrollo de los mismos. Así mismo, también sirve como base para implementar criterios idóneos para las líneas de carrera y sucesión de puestos laborales.

Es por tanto útil como sistema de retroalimentación que mejora el desempeño y comportamiento de los trabajadores de forma objetiva e imparcial a través de la

observación de diferentes ángulos, los cuales consisten sus compañeros, los empleados, sus clientes internos o externos, sus superiores y la de el o ella mismo.

El cómo elegir a los evaluadores es una de las interrogantes que más existen al momento de aplicar un sistema de evaluación del desempeño personal. Existen diversas formas de hacerlo, donde el que prevalece por su utilidad el método del azar entre los grupos que lo componen. Otros autores como Lévy-Leboyer al inicio del año dos mil, presentan que debe constituir una persona familiar o conocida del participante e incluso sugieren que sea elegido por la persona a evaluar. Sin embargo, para que el método funcione adecuadamente, es menester que todos los evaluadores comprenda que los objetivos claros de este método son: ayudar al evaluado a mejorar garantizando un ambiente de cordialidad y buen uso de la información.

3.2.4. Modelo teórico

El modelo teórico de la evaluación de desempeño exige que se compare los resultados obtenidos a cada nivel, es decir de los superiores, los subordinados los colegas, los usuarios y la misma persona. El análisis de los mismos requiere ser interpretados de forma lógica, objetiva y con criterio informativo.

Las ventajas de desarrollar el modelo de evaluación propuesto son: obtener información relevante, actualizada de las diferentes perspectivas que lo vuelven de confianza. Así mismo permite reducir los prejuicios y altercados que ocurren cuando la evaluación es únicamente de parte del superior. Adicionalmente permite fomentar el trabajo en equipo a través del auto conocimiento e inter conocimiento de los miembros que participan en la evaluación. También permite identificar y motivar a los empleados que compaginen con la misión y visión empresarial. Se ha reportado

casos de mejora de la percepción de transparencia e identificación de las necesidades reales de los colaboradores. Finalmente, porque el modelo permite un medio de retroalimentación de carácter constructiva.

3.2.5. La evaluación de 360°

Según Chiavenato (2007), la evaluación de 360° es una herramienta de gestión para la administración del recurso humano y consiste en realizar una evaluación completa, integral que mide las competencias de los colaboradores de una empresa. La evaluación busca hallar relaciones que desarrolla el empleado con su entorno de tal forma que la evaluación consiga retroalimentar su desempeño laboral.

El reporte de la evaluación de 360° se produce a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros de trabajo, empleados, supervisores o jefes inmediatos, él mismo, así como también participan sus clientes o usuarios de la labor que él realiza.

La evaluación se basa en analizar los comportamientos y habilidades que desarrolla el personal de la organización con su entorno. Esto permite identificar las fortalezas que tiene para llevar a cabo las actividades laborales que desarrolla, así como las debilidades que permite posteriormente aplicar el procedimiento de mejora continua. La meta final es elevar la competitividad de la organización, y por ende su productividad.

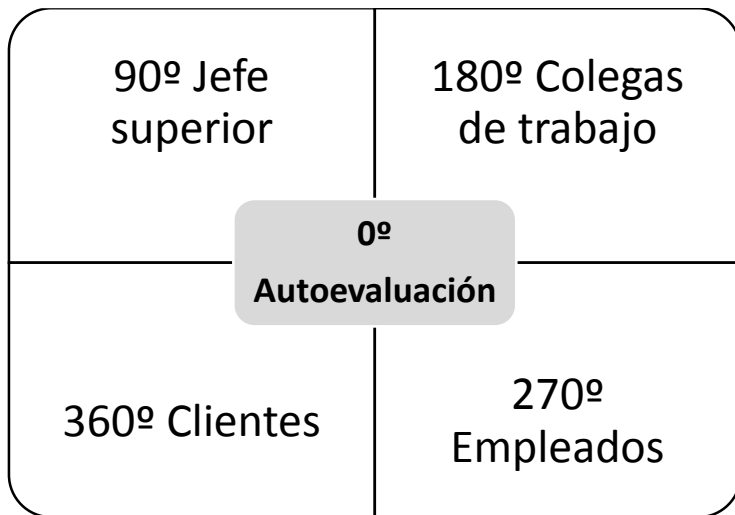


Figura 1

Evaluación 360º del desempeño laboral

La evaluación de 360º también es conocida como la evaluación integral. Debido que en tiempos actuales también se incluye la autoevaluación, ya que ello va a permitir a la persona realizar una introspección de su desempeño, con la finalidad de lograr la mayor objetividad posible.

Los beneficios que trae la evaluación de 360º como herramienta de evaluación del desempeño son múltiples, los que describiremos a continuación.

- Permite adquirir información de cada integrante de la organización.
- Disminuye los prejuicios, pues la evaluación tradicional sólo es aplicada por el superior.
- Fomentar la unión y la colaboración, pues permite retroalimentar la opinión del equipo de trabajo.

En cuanto a las desventajas, también es visible que sigue habiendo un riesgo de falta de veracidad al momento de evaluar, por lo tanto, es necesario una capacitación previa que permita comprender la importancia de desarrollar una evaluación de forma objetiva.

Capítulo IV

Marco metodológico

4.1. Método para el abordaje de la experiencia

El enfoque para el presente informe de suficiencia es descriptivo propositivo de corte transversal porque describimos, proponemos y analizamos los datos en un único momento. Descriptivo propositivo debido a que el informe pretende sugerir un modelo para el desarrollo de la evaluación del desempeño.

Como método para el abordaje de la experiencia se plantea recopilar información de tres fuentes, los cuales son la encuesta al personal que labora y el análisis FODA que nos brinda información acerca de la existencia de una necesidad real de desarrollar la evaluación basada en el modelo de 360°. La información recaudada por estos instrumentos será analizada, procesada e interpretada.

Por lo tanto se planifica desarrollar un análisis de diagnóstico situacional inicial y posteriormente un estudio evaluativo de las competencias del personal que labora en la institución, para finalmente proponer herramientas y fichas para la evaluación de 360°. Debido a su carácter descriptivo e interpretativo se presentan los datos obtenidos en formato de gráficos, se interpretan los resultados y se propone los instrumentos para una evaluación de 360°, en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD.

Finalmente se desarrollará la propuesta de un programa de evaluación basado en el modelo de 360° que contemple las actividades a desarrollar en la institución.

4.2. Lugar de ejecución y temporalidad

El presente informe de suficiencia profesional se realiza en la Distrito de Ayacucho, con los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD de la Red Ayacucho. Ellos participan conociendo que el objetivo del presente informe es desarrollar los instrumentos de evaluación de desempeño según el modelo de 360°.

Para la elaboración y ejecución del presente informe, se prevé un período de duración de 04 meses, comprendidos entre abril y julio del presente año, culminando con la sustentación del informe, y la presentación y entrega de las herramientas a la institución.

4.3. Operacionalización de la temática abordada

Cuadro 1

Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Desempeño Laboral	Koontz, (2012) El desempeño laboral debe estar enfocado tanto para la evaluación de las funciones gerenciales, como de las funciones administrativas, y la organización en todos sus niveles jerárquicos	Es una herramienta actual de gestión de talento humano, consiste en una evaluación integral, nos ayuda a medir las competencias de los trabajadores en una Organización, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.	Competencias Gerenciales	Gestión de cambio
				Conocimiento del trabajo
				Toma de decisiones.
				Solución de Problemas
				Manejo de información
			Competencias Interpersonales	Buenas relaciones
				Conciencia organizacional
				Empatía
				Trabajo en Equipo
				Comunicación interna
			Competencias intrapersonales	Comunicación externa
				Orden
				Calidad
				Iniciativa
				Puntualidad
Disciplina				
Integridad				

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados obtenidos

5.1.1. Diagnóstico preliminar en la institución.

El diagnóstico preliminar se realizó utilizando la técnica del análisis FODA, que unifica un análisis interno y externo de la institución, Red de Salud Ayacucho ESSALUD, a través de la identificación de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación, nombramos el más resaltantes de cada elemento, adjuntando la tabla completa del análisis FODA en el anexo 1.

Fortalezas: *Personal especializado.*

El personal que labora en la Red de Salud Ayacucho ESSALUD es un personal con amplia experiencia profesional, con grados y títulos acorde a la función que cumple en la organización.

Debilidad: *Restricciones presupuestarias.*

Lamentablemente es una realidad del país que las instituciones públicas de salud, deben atender un número superior de pacientes a los de su capacidad de infraestructura y personal.

Oportunidad: *Suscripción de convenios institucionales.*

Los convenios permiten lograr los objetivos de capacitación y pasantías que por medios de presupuesto interno no se lograría. Corroborando que existe una gran oportunidad en la interacción con otras instituciones, que conllevaría a capacitaciones idóneas para el personal de planta. Estos convenios ya existen pero falta tramitar la ejecución referido a pasantías e intercambio profesional.

Amenaza: *Modificación de la ley de salud.*

La ley debe ser permanente y estable. Las modificaciones de la ley para el sector salud, generalmente viene vinculado al aumento de funciones y deberes, olvidando la parte presupuestaria para cumplir con las nuevas labores encomendadas.

5.1.2. Resultados de la encuesta

Para el desarrollo de las herramientas de la evaluación de desempeño por el modelo de 360° se desarrolló inicialmente una evaluación general a modo de encuesta con 20 ítems, a una muestra del personal que labora en la institución Red de Salud Ayacucho ESSALUD, donde se evaluaba las competencias gerenciales, competencias interpersonales y las competencias intrapersonales. A continuación, presentamos los resultados agrupados.

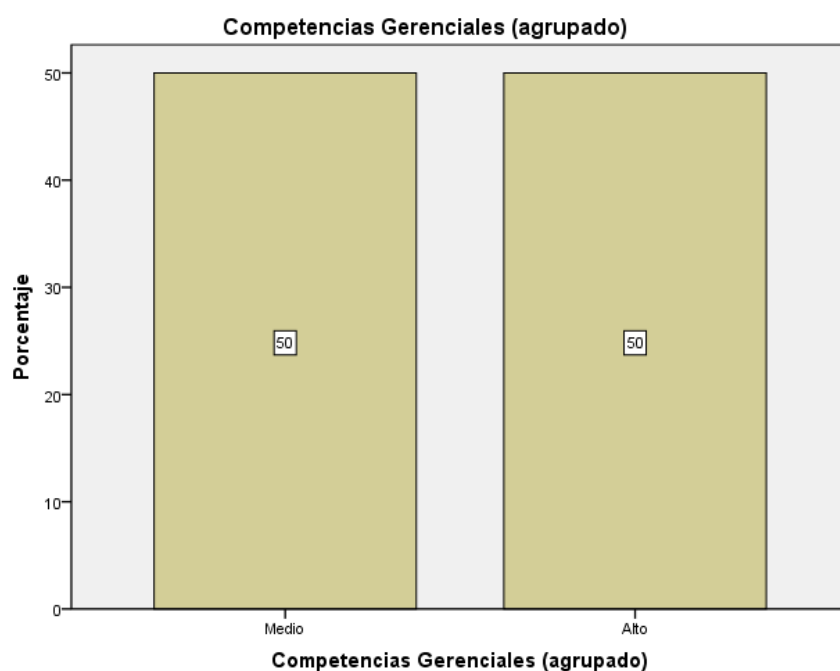


Figura 2

Competencias gerenciales

En la Figura N° 2 se muestra que un 50% de los evaluados se encuentran en un nivel medio respecto a la competencia gerencial; el otro 50% se encuentra en un nivel alto respecto a la misma competencia. La competencia gerencial agrupa los indicadores de gestión del cambio, conocimiento del trabajo, la toma de decisiones, la solución de problemas y el manejo de información.

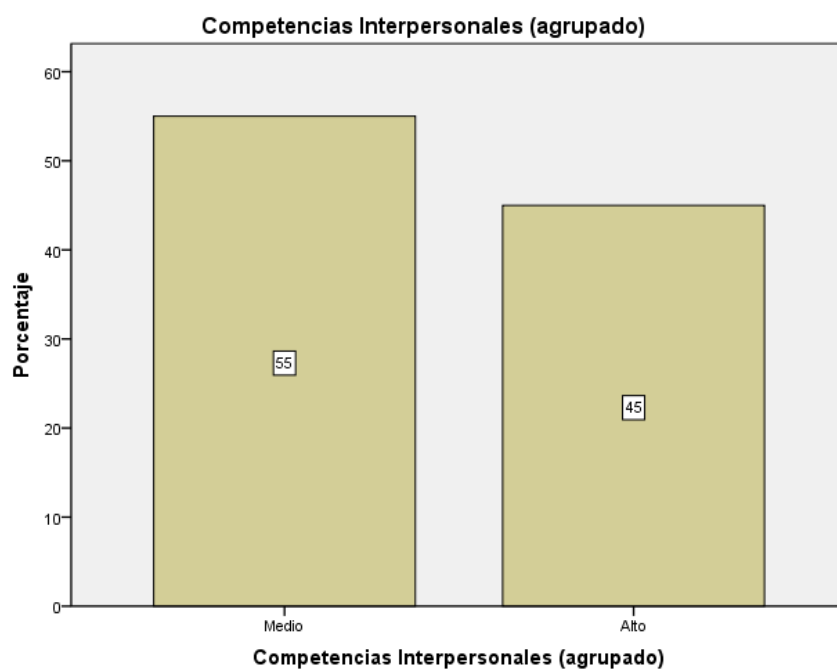


Figura 3

Competencias interpersonales

En la Figura N° 3, se muestra que de un 50% se encuentran en un nivel medio, respecto a la competencia interpersonal y un 50% se encuentra en un nivel alto. La competencia interpersonal agrupa los indicadores de buenas relaciones, conciencia organizacional, empatía, trabajo en equipo, comunicación interna y comunicación externa.

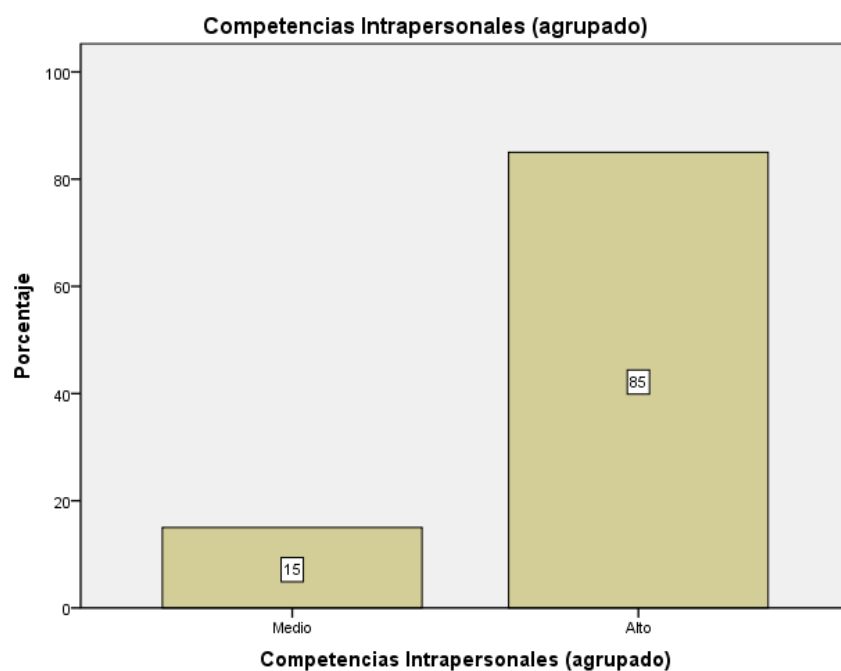


Figura 4

Competencias intrapersonales

En la Figura N° 4, muestra que un 15% se encuentran en el nivel medio y un 85% se encuentra en un nivel alto, referente a las competencias intrapersonales. Esta competencia agrupa a los indicadores de orden, calidad, iniciativa, puntualidad, disciplina e integridad.

5.2 Contenido de la Propuesta

- Empresa : Entidad pública de Seguro Social de Salud - ESSALUD – Ayacucho.
- Propuesta : Propuesta de programación de la evaluación de desempeño según el modelo de 360° en la Red de Salud Ayacucho ESSALUD.
- Objetivo : Proponer un programa de evaluación del desempeño contando con cinco formatos basado en el modelo de 360°.
-

I. Descripción de la propuesta.

La propuesta que se realiza es la incorporación en la institución Red de Salud Ayacucho ESSALUD, la evaluación de desempeño laboral basada en el modelo de la evaluación de 360°. Dicha evaluación se basa en la adquisición de competencias gerenciales, interpersonales e intrapersonales evaluadas por el jefe inmediato, los empleados, los compañeros de trabajo, los usuarios y el mismo personal con una autoevaluación.

II. Requerimiento de la propuesta.

Se requiere:

- Participantes: Directivos, personal administrativo, técnicos y auxiliares.
- Infraestructura: Sala de reuniones de la institución.
- Materiales: Papelería, lapiceros, lápiz y borrador.
- Fichas de evaluación: 5 fichas de evaluación del desempeño (Anexo 2)
- Equipo tecnológico: Ordenador e impresora a disposición.

- Presupuesto: Un monto estimado de mil nuevos soles.
- Plazo: Un plazo para su ejecución de 1 mes.

III. Desarrollo de la propuesta.

La propuesta del presente informe de suficiencia profesional pasa por tres etapas:

Etapa 1: Aprobación del modelo de evaluación y las fichas de evaluación

Esta etapa es la más crítica e importante para una institución pública como la Red de Salud Ayacucho ESSALUD. Se requiere consenso interno, participación de los directivos, revisión del cumplimiento del reglamento interno y la ley en el marco de las evaluaciones de personal. Además de ello, requiere de la voluntad y responsabilidad de realizarlo en la institución, así como transmitir la comunicación que las evaluaciones de desempeño sirven para retroalimentar y mejorar nuestras competencias, más no como un medio para castigar y/o retirar al personal.

Etapa 2: Aplicar el modelo de evaluación 360°

Esta etapa de aplicación es la etapa más sensible. Se requiere anticipar al personal los objetivos verdaderos de la evaluación, los cuales son la de reconocer nuestras falencias y mejorar, más no la de retirar o penalizar.

Se requiere la participación del mayor porcentaje posible de administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD.

Etapa 3. Retroalimentar al personal con los resultados.

Esta etapa de retroalimentación es de gran importancia para consolidar el objetivo de la evaluación del desempeño laboral, el cuál es informar al personal de sus falencias para la mejora continua del mismo. Se requiere la participación de un psicólogo ocupacional que permita la transmisión de la información sin generar enfado, disgusto y por el contrario motivación y deseo de mejora permanente. Los

resultados de la retroalimentación se realizan de forma individual y privada, lo que permita una correcta retroalimentación de la evaluación del desempeño.

IV. Plan de implementación.

Cuadro 2

Programación de actividades de la propuesta

Objetivo estratégico	Meta	Actividad	Recursos	Plazo y Presupuesto
Aplicar la evaluación del desempeño del personal según el modelo de 360°	Aprobar el modelo y las fichas de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360°	<ul style="list-style-type: none"> - Cursar invitaciones a las autoridades. - Fijar fecha de la revisión del material propuesto. - Aprobar mediante acta. 	Papelería. Ordenador de escritorio. Ambiente de reunión. Snack para la reunión.	Julio de 2018 S/. 250
	Evaluar al 100% del personal directivo, administrativo, de salud y técnicos y auxiliares que laboran en la institución, utilizando las 5 fichas del anexo 2, 3, 4, 5 y 6.	<ul style="list-style-type: none"> - Participar de la evaluación, presentando las cinco (5) fichas de evaluación - Absolver dudas que los directivos y personal del área de gestión de talento humano tuviera. - Realizar la votación de aprobación. 	Sala de reuniones. Proyector Ordenador Papelería Puntero lacer. Snack para los participantes.	Agosto de 2018 s/.300

	Retroalimentar con los resultados obtenidos a los trabajadores de la Red de ESSALUD Ayacucho.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar la fecha de realización de la entrega de informes de resultados a cada personal. - El jefe del área de personal indicará los deberes a cumplir producto de la retroalimentación del informe del desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Papelería Ordenador Útiles de escritorio Folders manila. 	<p>Agosto de 2018</p> <p>s/.250</p>
--	---	--	---	-------------------------------------

5.3 Sugerencias de implementación

Se sugiere fomentar e insistir en la participación del 100% del personal directivo, administrativo, técnicos y auxiliares en la aplicación de la evaluación del desempeño laboral según el modelo de 360°.

Se requiere participación activa del personal del Área de Gestión del talento Humano, programando dos evaluaciones anuales del desempeño laboral.

Se recomienda contratar a un psicólogo para la entrega de los resultados, que permita hacer comprender los resultados e incentivar a practicar la mejora continua.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se concluye que la evaluación del desempeño, del modelo 360°, competencia gerencial, competencia interpersonal y competencia intrapersonal en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD del distrito de Ayacucho, es una herramienta necesaria y útil que conlleva a mejorar el cumplimiento de sus funciones del personal administrativo.

El diagnóstico situacional muestra que la institución tiene fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de las cuales el más importante ha sido las fortalezas y las oportunidades. Contar con un personal con experiencia en las funciones que vienen cumpliendo, y contar con oportunidades en los diversos convenios firmados, conllevan a incrementar la importancia de contar con una herramienta de evaluación del personal basado en el modelo de 360°.

Se concluye que la evaluación preliminar basado en las competencias gerenciales, interpersonales e intrapersonales, basado en los indicadores de gestión de cambio, toma de decisiones, manejo de información, establecer buenas relaciones, empatía, el trabajo en equipo, la comunicación, el orden, iniciativa, puntualidad, disciplina e integridad denotan una necesidad de continuar con evaluación continuas que permitan retroalimentar al personal. Las competencias intrapersonales fueron las que cuenta con un nivel alto, del 85%, mientras que las competencias gerenciales alcanzaron un 50% y las competencias interpersonales fueron las de mejor porcentaje en el nivel alto con un 45%.

Se concluye que la propuesta presentada, conjuntamente con las cinco herramientas desarrollados para la evaluación del desempeño laboral son una iniciativa inicial en la institución que pretende establecer un nuevo método de evaluación del desempeño que contribuirá a generar información más amplia con potencial a retroalimentar más eficientemente al personal evaluado.

6.2. Recomendaciones

Gracias a las conclusiones del presente informe de suficiencia académica, realizamos las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda seguir estudiando los indicadores de las dimensiones de la competencia gerencial, interpersonal e intrapersonal que permitan desarrollar herramientas de evaluación cada vez más idóneas en la evaluación del desempeño laboral.
- Se recomienda realizar diagnósticos situacionales de análisis interno y externo en periodicidades continuas que permitan detectar nuevas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y establecer planes de contingencias o planes de acción según sea la situación.
- Se recomienda incorporar pruebas piloto de confiabilidad y validez a los instrumentos de evaluación del desempeño laboral.
- Se recomienda incorporar una partida presupuestal para el establecimiento de las evaluaciones de desempeño con una periodicidad de una vez al año como mínimo.

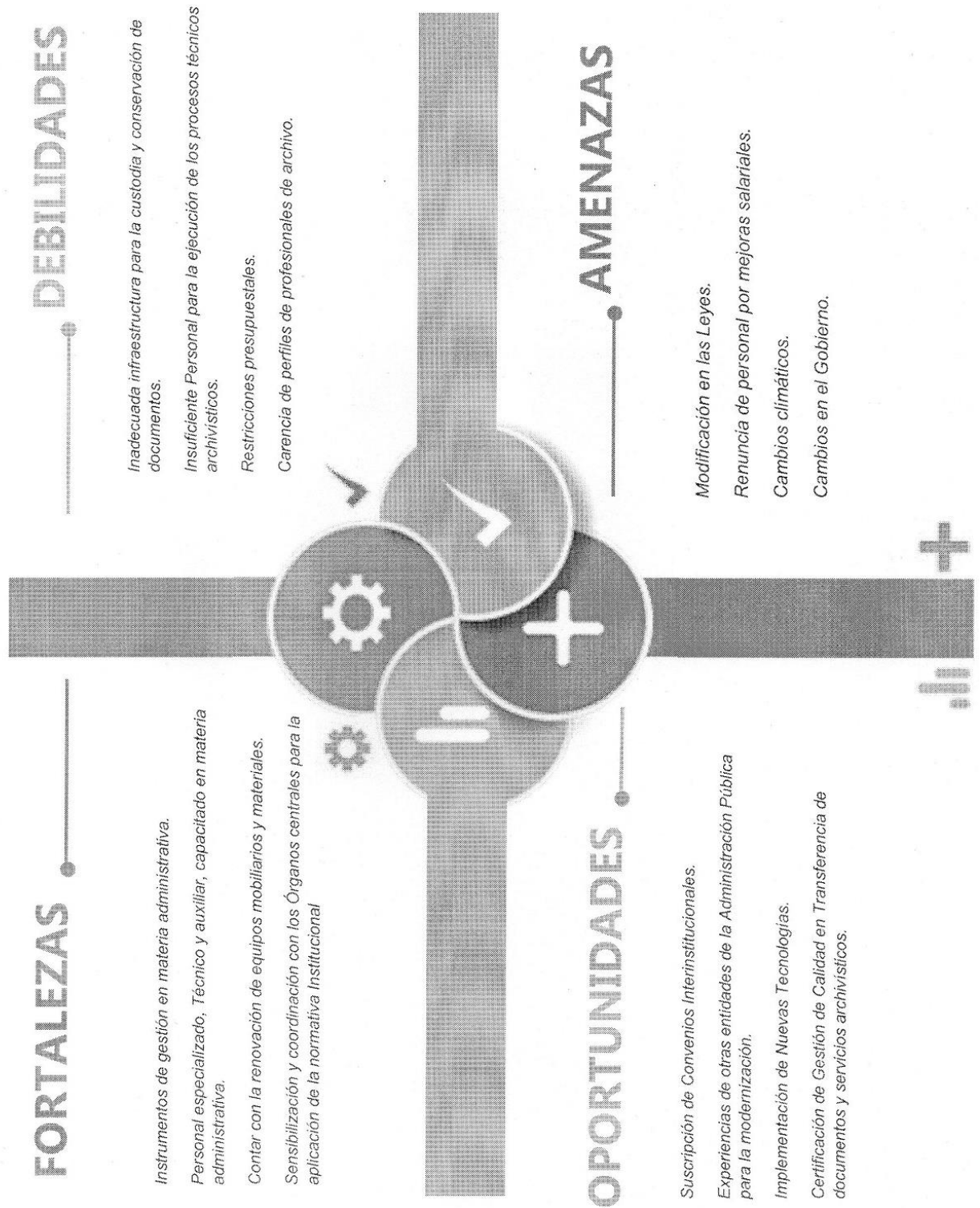
Referencias Bibliográficas

- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. IIRP. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga, España.
- Checalla, L. Z. (2014). Tesis: *Nivel de desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral en la entidad financiera Ama en Pacasmayo*. Guadalupe, Perú.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Escandon, T. N. (2016). Tesis: *Influencia de la estabilidad laboral como factor determinantes en el desempeño laboral del personal administrativo de la Compañía Acuícola Junin SAC*. Huancayo, Perú.
- Guzman, J. A. (2013). Tesis: *Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I*. Huacho, Perú.
- Guzman, J. A. (2013). Tesis: *Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I*. Huacho, Perú.
- Harold, K. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández Sampieri, R. & Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Editorial McGrawHill. México.

- Mondy, W. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall. México.
- Olivia, D. I. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Paola, C. S. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral. Dirección provincial agropecuaria de Santa Elena, año 2013*. La Libertad, Ecuador.
- RAE (2017). *Real Academia Española*. Recuperado de: <http://www.rae.es/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México, México: Pearson.
- Robbins, Stephen y Coulter. (2013). *Teoría de la Administración*. Pearson.
- Sanchez, P. S. (2016). Tesis: *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa buon giorno de la ciudad de ambato, provincia de tungurahua. (Tesis de Pregrado) Universidad Técnica de Ambato*. Ambato, Ecuador.
- Santana Chanalata, M. d. (2016). Tesis: *Modelo de gestión de talento humano para la carrocería solis del cantón ambato provincia de tungurahua y el desempeño laboral*, Ambato, Ecuador.
- Vaca Cordova, N. E. (2015). *La Comunicación Institucional Y La Identidad Corporativa En La Cámara De Comercio De Ámbito*. Ambato, Ecuador.
- Villafañez, J. (2013). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Málaga, España: Ediciones Piramide.

Anexo

Anexo 1 Análisis FODA



Anexo 2 Ficha de evaluación del superior

EVALUACIÓN DEL SUPERIOR

Apellidos y Nombres del evaluado: _____

Cargo: _____

Indicaciones:

Sírvase evaluar a su empleado bajo las siguientes competencias de la forma más justa posible:

Competencias gerenciales

1. El personal a su cargo demuestra conocimiento del trabajo que desarrolla.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
2. El personal a su cargo toma buenas decisiones.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
3. El personal a su cargo demuestra resolver problemas propios del cargo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
4. El personal a su cargo, manejo la información disponible de forma correcta.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias interpersonales

5. El personal a su cargo demuestra tener competencias para el trabajo en equipo
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
6. El personal a su cargo desarrolla una adecuada comunicación interna y externa.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
7. El personal a su cargo demuestra empatía con el equipo de trabajo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias intrapersonales

8. El personal a su cargo demuestra orden en su trabajo.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

9. El personal a su cargo demuestra iniciativa de trabajo.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

10. El personal a su cargo demuestra integridad en el desarrollo de su trabajo.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

RESULTADO: Cuantifique el puntaje, utilizando la siguiente escala para cada pregunta.

- a) 0 puntos b) 0.5 puntos c) 1 punto d) 1.5 puntos e) 2 puntos

Puntaje total obtenido:

Anexo 3 Ficha de evaluación por los empleados

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Apellidos y Nombres del evaluado: _____

Cargo: _____

Indicaciones:

Sírvase evaluar a su superior bajo las siguientes competencias de la forma más justa posible:

Competencias gerenciales

1. Su superior demuestra resolver problemas del área de forma eficiente y efectiva.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
2. Su superior demuestra habilidad para gestionar el cambio.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
3. Su superior demuestra habilidad para solucionar problemas.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
4. Su superior demuestra capacidad óptima para el manejo de información.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias interpersonales

5. Su superior demuestra practicar el trabajo en equipo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
6. Su superior demuestra aplicar la comunicación interna y externa.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
7. Su superior demuestra empatía con su equipo a cargo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias intrapersonales

8. Su superior demuestra orden para desarrollar sus funciones.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
9. Su superior demuestra iniciativa para lograr metas.

a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

10. Su superior demuestra Integridad en el cumplimiento de sus deberes.

a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

RESULTADO: Cuantifique el puntaje, utilizando la siguiente escala para cada pregunta.

a) 0 puntos b) 0.5 puntos c) 1 punto d) 1.5 puntos e) 2 puntos

Puntaje total obtenido:

Anexo 4 Ficha de evaluación por compañeros de trabajo

EVALUACIÓN DE LOS COLEGAS

Apellidos y Nombres del evaluado: _____

Cargo: _____

Indicaciones:

Sírvase evaluar a su compañero de trabajo en las siguientes competencias de la forma justa posible:

Competencias gerenciales

1. Su colega demuestra conocimiento del trabajo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
2. Su colega demuestra manejo óptimo de la información disponible.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
3. Su colega demuestra toma de decisiones óptima.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
4. Su colega demuestra habilidad para la gestionar el cambio.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias interpersonales

5. Su colega demuestra practicar el trabajo en equipo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
6. Su colega demuestra habilidad para desarrollar la comunicación interna y externa
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
7. Su colega demuestra empatía con sus compañeros de trabajo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias intrapersonales

8. Su colega demuestra orden en el desarrollo de su trabajo.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

9. Su colega demuestra iniciativa en el cumplimiento de las funciones.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

10. Su colega demuestra integridad en el trabajo.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

RESULTADO: Cuantifique el puntaje, utilizando la siguiente escala para cada pregunta.

- a) 0 puntos b) 0.5 puntos c) 1 punto d) 1.5 puntos e) 2 puntos

Puntaje total obtenido:

Anexo 5 Ficha de evaluación por parte de usuarios

EVALUACIÓN DE LOS USUARIOS

Apellidos y Nombres del evaluado: _____

Cargo: _____

Indicaciones:

Sírvase evaluar al personal bajo las siguientes competencias de la forma más justa posible:

Competencias gerenciales

1. El personal que le atiende le brinda solución a los problemas presentados por usted.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
2. El personal que le atiende, demuestra conocimiento del trabajo realizado.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
3. El personal que le atiende demuestra conocimiento del trabajo realizado.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
4. El personal que le atiende, maneja información relevante para el trabajo que desarrolla.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias interpersonales

5. El personal que le atiende desarrolla un trato amable y desarrolla buena relación con el usuario.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
6. El personal que le atiende desarrolla una buena comunicación.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
7. El personal que le atiende desarrolla una buena empatía con el usuario.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias intrapersonales

8. El personal que le atiende mantiene un buen orden en el trabajo.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

9. El personal que le atiende demuestra iniciativa para la atención al usuario.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

10. El personal que le atiende demuestra integridad y ética en el trabajo que desarrolla.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

RESULTADO: Cuantifique el puntaje, utilizando la siguiente escala

- a) 0 puntos b) 0.5 puntos c) 1 punto d) 1.5 puntos e) 2 puntos

Puntaje total obtenido:

Anexo 6 Ficha de autoevaluación del empleado

AUTOEVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Apellidos y Nombres del evaluado: _____

Cargo: _____

Indicaciones:

Sírvase evaluar a su superior bajo las siguientes competencias de la forma más justa posible:

Competencias gerenciales

1. Usted demuestra resolver problemas del área de forma eficiente y efectiva.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
2. Usted demuestra habilidad para gestionar el cambio.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
3. Usted demuestra habilidad para solucionar problemas.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
4. Su superior demuestra capacidad óptima para el manejo de información.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias interpersonales

5. Usted demuestra practicar el trabajo en equipo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
6. Usted demuestra aplicar la comunicación interna y externa.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente
7. Usted demuestra empatía con su equipo a cargo.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

Competencias intrapersonales

8. Usted demuestra orden para desarrollar sus funciones.
a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

9. Usted demuestra iniciativa para lograr metas.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

10. Usted demuestra Integridad en el cumplimiento de sus deberes.

- a) Insatisfactorio b) Bajo el promedio c) Promedio d) Sobre el promedio e) Sobresaliente

RESULTADO: Cuantifique el puntaje, utilizando la siguiente escala para cada pregunta.

- a) 0 puntos b) 0.5 puntos c) 1 punto d) 1.5 puntos e) 2 puntos

Puntaje total obtenido:

Anexo 7 Cuestionario de evaluación preliminar

CUESTIONARIO

Instrucciones:

Estimado(a) participante. La presente encuesta es de carácter ANÓNIMO. Sus respuestas serán utilizadas únicamente en el trabajo de investigación con tema de desempeño laboral. Se solicita sinceridad.

Clave de respuesta

- 1 = Muy en desacuerdo.
- 2 = Desacuerdo.
- 3 = Indiferente a la interrogante.
- 4 = De acuerdo.
- 5 = Muy de acuerdo.

	Ítems	1	2	3	4	5
1	Su jefe inmediato se adapta a los cambios y los gestiona adecuadamente.					
2	Sus compañeros de trabajo, mantienen buena comunicación con todos.					
3	Usted, auto considera que mantiene orden en las actividades que desarrolla.					
4	Su jefe inmediato conoce y estudia lo referente al área que dirige.					
5	Sus compañeros de trabajo participan activamente de los trabajos en equipo que se presentan.					
6	Usted auto considera que brinda calidad en las actividades que desempeña.					
7	Su jefe inmediato conoce las funciones de su puesto de trabajo.					
8	Sus compañeros de trabajo participan de la optimización de recursos que conlleven a mejorar la eficiencia laboral.					
9	Usted auto considera que desarrolla iniciativa en el trabajo.					
10	Usted considera que su jefe inmediato indaga e investiga antes de tomar decisiones importantes.					
11	Sus compañeros de trabajo demuestran responsabilidad y compromiso en el cumplimiento de sus funciones respectivas.					
12	Usted auto considera que es puntual al inicio de sus deberes.					
13	Su jefe inmediato resuelve las dificultades laborales eficientemente.					
14	Sus compañeros de trabajo desarrollan empatía y sinergia en el trabajo.					
15	Usted auto considera que es disciplinado en el cumplimiento de sus deberes.					
16	Su jefe inmediato comunica información relevante al personal cada vez que se requiera o sea importante.					
17	Sus compañeros de trabajo participan activamente del trabajo en equipo.					
18	Usted auto considera que cultiva los valores institucionales de su organización.					
19	Sus compañeros de trabajo desarrollan permanentemente la escucha activa.					
20	Sus compañeros de trabajo atienden cordialmente a los clientes o usuarios creando un ambiente empático y de buena relación con él / ellos.					

Anexo 8 Resolución de gerencia general N° 037 – GG – IPSS-99



RESOLUCION DE GERENCIA GENERAL N° 037 -GG-IPSS-99

Lima, 13 de enero de 1999

VISTA :

La Carta N° 951-GDAY-IPSS-98 de la Gerencia Departamental Ayacucho.

CONSIDERANDO :

Que, mediante Acuerdo del Consejo Directivo N° 49-9-IPSS-98 de fecha 08 de Abril de 1998, se aprueba la Estructura Orgánica del Instituto Peruano de Seguridad Social;

Que, el inciso I) del artículo 13° de la Ley N° 24786, Ley General del Instituto Peruano de Seguridad Social, señala que es función del Consejo Directivo, nombrar y remover a los funcionarios de dirección y/o confianza, habiendo éste delegado mediante Acuerdo N° 7-19-IPSS-94, tal facultad a la Gerencia General;

Que, mediante Resolución de Gerencia General N° 649-GG-IPSS-96 de fecha 16 de Abril de 1996, se aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de las Gerencias Departamentales, constituyendo entre otras, la Gerencia Departamental Ayacucho, la misma que comprende el cargo de confianza de Jefe de la Unidad de Prestaciones Sociales;

Que, mediante Resolución de Gerencia General N° 1550-GG-IPSS-96 de fecha 04 de Octubre de 1996, se aprueba la clasificación de Oficinas Sucursales a nivel nacional, la misma que comprende los cargos de confianza de Jefe Oficina Sucursal de Huanta y Cangallo de la Gerencia Departamental Ayacucho;

Que, es necesario encargar a los servidores que ejerzan las funciones de los mencionados cargos de confianza;

De conformidad con lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM; y

En mérito a la delegación de facultades conferida y con cargo a dar cuenta al Consejo Directivo;

SE RESUELVE :

ENCARGAR por el ejercicio presupuestal 1999, a los servidores de la Gerencia Departamental Ayacucho, los cargos de confianza según el siguiente detalle:

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
PEÑA MORENO ISABEL ELADIA	JEFE DE LA UNIDAD DE PRESTACIONES SOCIALES
SANCHEZ QUISPILLOCLLA PEGGY	JEFE DE OFICINA SUCURSAL HUANTA
ATAUPILCO VERA SEVERO JOEL	JEFE DE OFICINA SUCURSAL CANGALLO

2. Los citados servidores tendrán derecho a percibir la remuneración de acuerdo al nivel remunerativo que corresponda, previa presentación de su Declaración Jurada de Bienes y Rentas.

3. En tanto dure el presente encargo, las plazas de carrera de los mencionados servidores, no podrán anularse.

REGISTRESE Y COMUNIQUESE.

Lo que transcribo para su conocimiento y fines

13 ENE. 1999

Instituto Peruano de Seguridad Social
Presidencia Ejecutiva - Gerencia General

Silvia Armiño Hidalgo
SILVIA ARMIÑO HIDALGO
Gerente General
I.P.S.S.

Freddy Chirinos Revilla
FREDDY CHIRINOS REVILLA
FEDATARIO
Res. N° 085-GG-IPSS-98

Anexo 9 Resolución de gerencia N°091-GCRH-OGA-Essalud-2009



RESOLUCIÓN DE GERENCIA CENTRAL N° 091-GCRH-OGA-ESSALUD-2009

Lima, 26 de enero del 2009

VISTA:

La Carta N° 53-OSPC-GCRH-OGA-ESSALUD-2009 relativa al Cambio de Grupo Ocupacional a Técnico del personal auxiliar que desempeña tales funciones;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución N° 798-GG-ESSALUD-2004 del 14 de Diciembre del 2004, modificada por Resoluciones Nos. 418-GG-ESSALUD-2005 y 950-GG-ESSALUD-2008 de fechas 04 de agosto del 2005 y 08 de agosto del 2008, respectivamente, se aprobó el "Reglamento para el Cambio de Grupo Ocupacional a Técnico del personal Auxiliar que desempeñan tales funciones", y dispuso su implementación con la participación de las Redes Asistenciales, Institutos Especializados y la Gerencia Central de Recursos Humanos;

Que, mediante la Carta de Vista la Oficina de Selección, Promoción y Carrera comunica que la Sub Gerencia de Personal de la Sede Central, el Instituto Nacional del Corazón y las Redes Asistenciales Almenara, Rebagliati y Sabogal han efectuado la evaluación de los expedientes presentados por los trabajadores de su ámbito en aplicación del procedimiento establecido en el Reglamento, determinando que setenta y dos (72) de ellos cumplen los requisitos establecidos;

Que, en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 19° del referido reglamento, se ha efectuado la revisión correspondiente a efecto de la emisión de la presente Resolución;

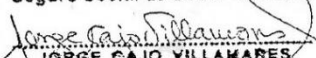
De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR, y la delegación de facultades conferidas mediante Resolución de Gerencia General N° 764-GG-ESSALUD-2006;

SE RESUELVE:

- 1° ASIGNAR a partir del 01 de febrero del 2009 en cargo del Grupo Ocupacional Técnico a los setenta y dos (72) trabajadores de los órganos que se indican en el anexo adjunto, el mismo que debidamente visado forma parte integrante de la presente resolución.
- 2° DISPONER la ejecución de las acciones pertinentes para el cumplimiento de lo dispuesto en la presente resolución.
- 3° TRANSCRIBIR la presente resolución a la Oficina Central de Planificación y Desarrollo, la Oficina General de Administración, la Gerencia de Administración de Personal y la Oficina de Selección, Promoción y Carrera de la Gerencia Central de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración, las Oficinas y Gerencia Centrales de la Sede Central consignadas en el anexo adjunto, el Instituto Nacional del Corazón y las Redes Asistenciales Almenara, Rebagliati y Sabogal, para los fines pertinentes.

REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE


JULIAN BERROCAL FLORES
Gerente Central de Recursos Humanos-OGA
ESSALUD

26 ENE 2009
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Seguro Social de Salud - EsSalud

JORGE CAJO VILLAMERES

Anexo 10 Carta de revisión lingüística

CARTA DE REVISIÓN LINGÜÍSTICA

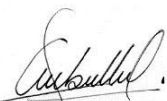
Ayacucho, 19 de setiembre de 2018

Señor:

Peggy Luisa Sánchez Quispillocla

Me complace informarle que su informe de suficiencia profesional titulado "Propuesta de Evaluación del Desempeño Laboral, según el Modelo 360° en los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud Ayacucho ESSALUD, Distrito de Ayacucho, 2018" ha sido revisado y corregido bajo los criterios de redacción lingüística y académica; por tanto, dejo constancia mediante la presente, que el informe está apto para ser publicado como trabajo académico.

Atentamente,



Mg. Omar Bullón Solís
DOCENTE
CLAD N° 14622