

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

Tesis de Licenciatura

Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015.

Tesis presentada para optar el título profesional de
Licenciada en Administración Mención en Gestión Empresarial

Autora
Lucero Wendy Baquerizo Crisóstomo

Asesor
Mg. Edwin Cisneros Gonzales

Lima, Diciembre de 2015

DEDICATORIA

A mis queridos padres Edwin y Marisol,
a mi hermana Amy, que son la razón de
mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, al eterno, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar dificultades, las infinitas gracias por inspirarme a seguir adelante con mis aspiraciones estudiantiles.

A mi alma máter, la Universidad Peruana Unión, por recibirme en su seno, haberme dado la oportunidad de enriquecer mis conocimientos y principios imperecederos.

A mis distinguidos profesores, por su ejemplo, su ayuda y tenacidad, que han servido de inspiración.

A mi familia, por alentarme en continuar mis estudios, especialmente a Renzo Ramos Rodríguez por la ayuda y motivación para lograr con éxito la culminación de este trabajo de investigación.

A mis compañeros de trabajo, amigos perennes, quienes me brindaron respaldo en seguir adelante con este trabajo de investigación.

Índice

Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo I.....	5
Planteamiento del problema	5
1.Formulación del problema	5
1.1.Problema general.....	7
1.2.Problemas específicos	7
1.3.Objetivos de la investigación	8
1.3.1.Objetivo general	8
1.3.2.Objetivos específicos	8
1.4.Justificación.....	10
1.5.Viabilidad.....	11
1.6.Definición de términos.....	12
Capítulo II	13
Fundamentos teóricos de la investigación.....	13
2.Antecedentes de investigación	13
2.1.Marco teórico	15
2.1.1.Breve reseña histórica de la clínica good hope	16
2.1.2.Desempeño laboral.....	17
2.1.3.Evaluación del desempeño	19
2.1.3.1.Objetivos de evaluación del desempeño	21
2.1.4.División de los propósitos de la evaluación del desempeño	22
2.1.4.1.Clasificación de los objetivos de la evaluación del desempeño.....	22
2.1.5.Evaluación 360 grados del desempeño laboral	23
2.1.5.1.Breve reseña histórica de la evaluación 360 grados del desempeño laboral.....	23
2.1.5.2.Finalidad de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral	24
2.1.6.Tipos de evaluación del desempeño laboral.....	25
2.1.7.Ventajas y desventajas del método de evaluación de 360 grados.....	26

2.1.8.Dimensiones de evaluación de 360 grados	28
2.1.8.1.Conocimiento de trabajo	28
2.1.8.2.Calidad de trabajo	29
2.1.8.3.Relaciones con las personas	30
2.1.8.4.Estabilidad emotiva.....	31
2.1.8.5.Capacidad de síntesis	32
2.1.8.6.Capacidad analítica	32
2.1.9.Importancia de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral	33
2.1.10.Métodos de evaluación de 360 grados del desempeño laboral	35
2.2.Marco conceptual	39
2.2.1.Evaluación de 360 grados del desempeño laboral	39
Capítulo III.....	41
Metodología de la investigación	41
3.Métodos.....	41
3.1.Tipo de investigación	41
3.2.Diseño de la investigación	41
3.3.Población y muestra	42
3.3.1.Población.....	42
3.3.2.Muestra.....	43
3.4.Criterios de inclusión	44
3.5.Criterios de exclusión.....	45
3.6.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
3.6.1.Instrumentos.....	45
3.6.2.Procedimientos para recolección de datos	47
3.7.Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos	47
3.8.Validación del instrumento	48
Capítulo IV.....	49
Resultados	49
4.Aspectos generales	49
4.1.Condiciones sociodemográficas.....	49
4.2. Evaluación de 360 grados del desempeño laboral	51
4.2.1 Percepción de los clientes evaluación de 360 grados.....	53
4.2.Conocimiento de trabajo	55

4.3.Calidad de trabajo	57
4.4.Relaciones con las personas	59
4.5.Estabilidad emotiva.....	61
4.6.Capacidad de síntesis	63
4.7.Capacidad de análisis	65
Discusión.....	67
Capítulo V	69
Conclusiones	69
Recomendaciones.....	71
Referencias.....	72
Anexos	76

Índice de Tablas

Tabla 1 Clientes reiterativos por mes	42
Tabla 2 Segmentación poblacional	43
Tabla 3 Fórmula de la muestra.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Cargo, género y nivel de estudios	50
Tabla 5 Evaluación de 360 grados del desempeño laboral	52
Tabla 6 Percepción de los clientes sobre evaluación de 360 grados.....	54
Tabla 7 Conocimiento de trabajo	56
Tabla 8 Calidad de trabajo	58
Tabla 9 Relaciones con las personas	60
Tabla 10 Estabilidad emotiva.....	62
Tabla 11 Capacidad de síntesis	64
Tabla 12 Capacidad de análisis	66

Índice de Anexos

Anexo A: Matriz de consistencia.....	76
Anexo B: Operacionalización de variables.....	77
Anexo C: Constancia de autorización de encuestas	81
Anexo D: Encuesta.....	82
Anexo E: Imagen de evaluación de 360 grados.....	89

Resumen

El objetivo de la investigación es determinar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de Operaciones de la Clínica Good Hope Miraflores, 2015. La evaluación de 360 grados es una herramienta básica para contar con diferentes perspectivas, tomar buenas decisiones y mejorar la gestión administrativa de una empresa. El tipo de investigación fue cuantitativo con alcance descriptivo. La muestra estuvo conformada por 244 personas compuesta por jefes, ejecutivos, colaboradores, y clientes. Se utilizó el muestreo probabilístico. Los resultados de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral, muestra que es aplicable este modelo a la Clínica Good Hope, toda vez que el 71% de jefes perciben que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral es alto, para el 36% de ejecutivos el desempeño laboral es alto, y para el 54% de los colaboradores el desempeño laboral es medio.

Palabras clave: Evaluación de 360 grados, desempeño laboral, conocimiento del trabajo, calidad de trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis analítica.

Abstract

The objective of the research is to determine in what manner it is applied to the evaluation of 360-degree job performance among workers in the area of Operations of the Clinic Good Hope Miraflores, 2015. The evaluation of 360 degrees is a basic tool to have different perspectives, make good decisions and to improve the administrative management of a company. The type of research was quantitative with descriptive. The sample consisted of 244 people composed of managers, executives, co-workers, and customers. We used the probability sampling. The results of the evaluation of 360-degree job performance, shows that it is applicable this model to the Clinic, Good Hope, every time that the 71% of heads perceived that the assessment of 360-degree job performance is high, for 36% of executive job performance is high, and for the 54% of the employees work performance is average.

Keywords: Evaluation of 360 degrees, job performance, job knowledge, quality of work, relationships with people, emotional stability, ability of analytical synthesis

Introducción

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral puede considerarse como una evaluación integral, una herramienta para evaluar el desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado además, del jefe, a través de los cuales, facilita evaluar en qué medida se va aplicando eficientemente el conocimiento de trabajo, a sí mismo la calidad de trabajo, de igual manera, las relaciones con las personas, la estabilidad emocional, la capacidad de síntesis y de análisis.

La evaluación de 360 grados, facilita y agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos que ella se ha propuesto.

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral, es una evaluación integral, del desempeño laboral, en los trabajadores. Toma como realidad problemática y lo aplica con el fin de obtener una gestión eficiente y productiva en la organización económica.

En este sentido, el objetivo de la presente investigación es determinar de qué manera se aplica la evaluación 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope. Miraflores, 2015.

La investigación consta de cinco capítulos donde el contenido se explicará a continuación de manera breve y precisa:

En el primer capítulo, se presenta el problema y el planteamiento del problema, que incluye descripción de la situación problemática, formulación del problema, justificación y viabilidad donde se explica las razones por las cuales se investiga la evaluación de 360 grados del desempeño laboral. Se identifican los objetivos que se logran cumplir mediante la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta los fundamentos teóricos de la investigación como los antecedentes de investigación, marco teórico y marco conceptual que apoyarán la formulación del problema. Servirán para que el lector se ubique y conozca el tema que se quiere tratar.

En el tercer capítulo, se explica la metodología empleada para llevar a cabo la investigación. Entre ellas: el tipo de investigación, el diseño de la investigación, población y muestra así como las técnicas empleadas para recolectar los datos.

En el cuarto capítulo, se presenta el resultado de la investigación después de haber realizado el trabajo.

Finalmente, en el quinto capítulo se exponen las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

1. Formulación del problema

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral es un medio que actualmente las empresas están siguiendo para evaluar el recurso humano, ya que es una herramienta importante que ayuda a tomar buenas decisiones para alcanzar el éxito de una empresa.

Robbins y Decenzo (2002), mencionan que este método de evaluación de 360 grados busca la retroalimentación de una serie de fuentes con respecto a la persona que está siendo calificada mediante un instrumento de medición. La evaluación de 360 grados del desempeño laboral es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo y competencia.

De otro lado, Bernárdez (2006) considera que la labor de un jefe es aprovechar al máximo las habilidades de los empleados que tiene a su cargo en favor de lograr los objetivos de la empresa. Por ello necesita que estos empleados cumplan con el perfil que requiere cada puesto. Sin embargo, esto no es garantizado por el currículum vitae, ni por un reporte de objetivos cumplidos. Si el empleado no tiene el perfil para un determinado puesto y, además, no existe un plan de capacitaciones que permita acortar esta brecha aunque sea muy bueno, no trabajará al 100% y su desarrollo profesional tomará más tiempo. Lo más probable es que, a corto plazo, surja el descontento ocasionando su renuncia o trabajo de manera rutinaria en grado de los objetivos de la organización.

Lara, Moras, Morales y Galán (2010) realizaron una investigación en una empresa metal-mecánica para conocer el desempeño de los supervisores utilizando la

evaluación de 360°. La metodología propuesta para la aplicación de la evaluación comprendía las siguientes etapas: (a) identificación del personal, (b) realización de entrevistas al personal, (c) definición de las competencias cardinales y específicas, (d) operacionalización de las variables, (e) elaboración de un cuestionario con las competencias identificadas, (f) aplicación de una prueba piloto y de la evaluación definitiva y (g) análisis e interpretación de los informes de evaluación para su retroalimentación. Bajo esta metodología se evaluaron a ocho trabajadores. Una vez identificadas las competencias generales y las competencias específicas se elaboró el cuestionario para que los evaluadores pudieran contestarlo. Bajo la metodología 360° los evaluadores fueron el mismo supervisor, el jefe inmediato, la pareja de trabajo, el compañero, personal externo y subordinado. El impacto final que tuvo esta investigación fue que los evaluados identificaron y tomaron conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo lo que ayudó a aumentar su nivel 7 de desempeño y rendimiento. La empresa notó que había más productividad y menos desperdicio de materia prima.

Considerando la argumentación y antecedentes similares al estudio a continuación se identifican las principales situaciones problemáticas del presente proyecto de investigación:

- a) No están identificados los factores que comprenden la evaluación de 360 grados, ni de qué manera, están aplicando a la empresa (conocimiento de trabajo, calidad de trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis, capacidad analítica).
- b) No se realizan evaluaciones de 360 grados al personal.
- c) No se alcanzan los resultados que se esperan.

- d) No se han identificado las habilidades y la capacidad de cada individuo que labora en la empresa.

1.1. Problema general

La evaluación de 360 grados es una herramienta que ayuda a medir el desempeño laboral, pero para ello hay que saber cuáles son los factores para dicha evaluación y si se aplica o no, en la organización. En referencia a lo mencionado en las líneas anteriores se pretende dar una solución a la siguiente interrogante:

¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015?

1.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015?
- b) ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la calidad de trabajo en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015?
- c) ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a las relaciones con las personas en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015?
- d) ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la estabilidad emotiva en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015?

- e) ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015?
- f) ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al capacidad analítica en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015.
- b) Identificar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la calidad de trabajo en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope. Miraflores, 2015?
- c) Identificar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a las relaciones con las personas en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope. Miraflores, 2015

- d) Identificar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la estabilidad emotiva en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015.
- e) Identificar qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015.
- f) Identificar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad analítica en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores, 2015.

1.4. Justificación

En la actualidad la evaluación del desempeño es una herramienta vital ya que conserva e inclusive aumenta la productividad, además que permite identificar las debilidades y deficiencias en la organización, como las medidas correctivas a éstas mismas con el fin de alcanzar metas en la empresa.

Para evaluar el desempeño laboral se pueden utilizar diferentes métodos, pero para fines de esta investigación se escogió, la evaluación de 360 grados ya que no solamente evalúa el desempeño laboral del jefe inmediato, sino que también participan los colaboradores, colegas, supervisores, clientes y se realiza una autoevaluación para que los resultados puedan ser más precisos.

La evaluación de 360 grados sirve como instrumento para dirigir y supervisar al personal, de esta forma una empresa puede alcanzar mejores resultados en la productividad.

En una empresa intervienen jefes, pero también colaboradores, los cuales tienen que ser escuchados, evaluados y reconocidos, mediante la evaluación de 360 grados se pueden identificar estos aspectos, de esta forma la empresa puede tomar mejores decisiones, conllevando a brindar un mejor servicio o producto al cliente.

Tomando en cuenta estos aspectos, la clínica Good Hope, la cual tiene más de 60 años sirviendo a sus pacientes, conjuntamente con el departamento de Operaciones (área de procesos administrativos) está preocupado por el desarrollo de su personal, más cuando hay un aumento de personal del 25% cada año y cuando se quiere cumplir estándares administrativos competitivos. Tanto los ejecutivos del área de operaciones, como la jefatura, tienen el objetivo de alcanzar el nivel de productividad a un 100% en el año 2015.

Por consiguiente, es muy importante evaluar constantemente el desempeño no solo de sus trabajadores, sino también de sus supervisores, de esta forma se justifica esta investigación debido a que los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope y la dirección de la misma, requiere saber de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral para que con los resultados se puedan tomar mejores decisiones, direccionar eficientemente el área, incrementar la productividad en los trabajadores, mejorar en el servicio al cliente, así también concientizar a los trabajadores a realizar mejor sus actividades laborales.

1.5. Viabilidad

Desde el punto de vista económico y académico, el estudio fue viable, pues fue posible el acceso para obtener la información. Desde el aspecto social, la investigación puede mejorar los niveles de vida de las personas naturales de organizaciones similares. La información requerida para este fin fue accesible a través del trabajo de campo, tanto en visitas a la organización en sus diferentes sedes a nivel nacional, como en entrevistas al personal y a los clientes.

1.6. Definición de términos

A continuación se presentan algunas definiciones de términos que se han utilizado en esta investigación y que permitirán la una comprensión clara del contenido.

Jefes: Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio. La persona que tiene autoridad para dar órdenes a sus subordinados por situarse en un puesto superior en la jerarquía

Clientes: Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa. Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor

Colaboradores: es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana.

Ejecutivos: Persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeñan cargos de alta dirección en una empresa

Evaluación del desempeño laboral: Proceso de retroalimentación que la empresa hace al trabajador para conocer por medio de métodos cuál es el rendimiento global del empleado en su área de trabajo y poder conocer si está cumpliendo con los estándares de su puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

Fundamentos teóricos de la investigación

2. Antecedentes de investigación

Cornelio (2011), en su tesis de investigación titulada: “Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos, S.A”. Dio respuesta a la pregunta: ¿Existe diferencia en la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los supervisores de corte del área de producción y las evaluaciones percibidas por sus obreros, sus jefes inmediatos y su colegas supervisores de la empresa ICMOSA?. El tipo de estudio tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional. La población de estudio correspondió a 20 supervisores del área de corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos, S.A. Estos supervisores se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por obreros, supervisores y jefes. Se empleó la prueba estadística t para muestras relacionadas y se demostró que: (a) la autoevaluación de los supervisores fue igual a 4.71 promedio y (b) la evaluación promedio de los obreros, jefes y colegas fue igual a 4.23. El resultado evidencio que existe diferencia significativa en la autoevaluación del nivel del desempeño laboral y las demás evaluaciones hechas por los obreros, jefes inmediatos y colegas supervisores.

Cornejo y Pérez (2012) en la tesis titulada: “Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral delos empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), ubicada en el Municipio de San Salvador”. Plantearon como objetivo, la implementación de un manual modelo de evaluación de 360 grados para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo. El tipo de estudio fue descriptico cuantitativo. La población

estuvo compuesta con un muestra de 104 empleados distribuidos en las diferentes áreas de la corporación. El resultado permitió saber la viabilidad que tiene la implementación de un modelo de evaluación de 360 grados en CORSATUR respecto a su desempeño laboral y productividad.

Wolford (2007), en su tesis de investigación titulada: “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano y medición de la satisfacción del cliente en la empresa editores siglo veintiuno”. Cuyos resultados servirán para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, para proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en la cual el trabajador lleva a cabo su labor, así como medir el grado de satisfacción del cliente en relación a la entrega y calidad de su producto. Tuvo como objetivo Proporcionar a la gerencia de Editores Siglo Veintiuno un instrumento técnico de evaluación del desempeño y medición de la satisfacción del cliente, la autora realizo la encuesta a 8 trabajadores evaluadores y a 24 trabajadores evaluados que fue el 100 % de la muestra, logrando demostrar con los resultados que el sistema usado no está acorde a los requerimientos de una buena evaluación del desempeño, el modelo de evaluación no se ajusta a los contenidos de cada puesto de trabajo. En general, la percepción es que el modelo de evaluación del desempeño no se adecua a ellos, a sus puestos de trabajo en específico, y es por ello que no se han sentido identificados con lo que se les ha estado evaluando y no tomaron conciencia de aspectos a superar, porque en realidad no los consideran necesarios para su actividad, así que cualquier plan de medidas al respecto lo considerarán inservible.

La autora propone el método de Evaluación de 360 Grados, el cual es una herramienta de retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes -jefe inmediato, supervisor, colega y cliente interno- que permite apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos

de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la empresa.

2.1. Marco Teórico

En esta sección se conceptualiza los elementos teóricos más relevantes que dan fuerza al trabajo de investigación. Estos elementos teóricos inicia con una breve reseña histórica de la Clínica Good Hope, definición de desempeño laboral, evaluación del desempeño laboral, división de los propósitos de la evaluación del desempeño del personal, evaluación de 360 grados del desempeño laboral, tipos de evaluación del desempeño laboral, ventajas y desventajas de evaluación del desempeño laboral, dimensiones de evaluación de 360 grados, importancia de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral y los métodos de evaluación de 360 grados del desempeño laboral.

Según Crespo, Mortis, Tapia (2011), mencionan que establecer una definición de evaluación del desempeño no es algo sencillo porque existen diversas concepciones al respecto, debido a que este término integra varios elementos que permiten llevarla a cabo y que cada autor establece sus propios criterios a partir de las concepciones que han existido a lo largo de la historia. Este concepto ha estado influenciada por distintas corrientes entre las cuales se encuentran: a) la administración científica iniciada por Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), b) la administración industrial y general sostenida por Henry Fayol (1841 -1925), c) la Escuela de Relaciones Humanas que tuvo como precursor a George Elton Mayo (1880 -1949) y c) la Administración por Objetivos presentada por Peter Drucker en 1909.

En tal sentido, la presente investigación se fundamenta en las teorías de: teoría científica, basada en los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración con la observación y la medición, Taylor desarrolla

investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero, la teoría de la administración industrial y general sostenida, Henry Fayol (1841 -1925), utiliza un método cartesiano que consiste en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde y extraer reglas, desarrolla una teoría administrativa y un modelo administrativo. para la teoría de las relaciones humanas que tuvo como precursor a George Elton Mayo (1880 -1949), su interés primordial fue estudiar al jefe, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción, la teoría de la administración por objetivos presentada por Peter Drucker en 1909, basada en sistemas de información de gestión fiable de establecer objetivos pertinentes y evaluarlos.

2.1.1. Breve reseña histórica de la Clínica Good Hope

La Clínica Good Hope, es una institución de salud promovida por la Iglesia Adventista del Séptimo Día y forma parte de un grupo de más de 300 instituciones médicas a nivel mundial. En 1944, inicia su obra médica en Lima, como consultorio. Posteriormente el 18 de marzo de 1947, en San Antonio, Miraflores abrió sus puertas como “Clínica de la Maternidad” debido a que contaban con la especialidad en ginecología.

Su director fundador fue el Dr. Clayton R. Potts, médico cirujano de la Universidad de Loma Linda, California. En 1972, por motivos políticos del Gobierno del presidente Juan Velasco Alvarado, tuvo que cambiar el nombre a “Clínica Adventista de Miraflores”. En julio de 1979 se creó el primer Seguro Familiar de Salud, denominado “Garantía de Salud”, convirtiéndose en el pionero a nivel nacional. El 12 de febrero de 1996 se constituyó una asociación civil denominada

“Asociación Pastoral de Servicios Médico – Asistenciales Good Hope de la Iglesia Adventista del Séptimo Día”, sin fines de lucro. La finalidad fue brindar asistencia social, pastoral y médica que contribuya al desarrollo del ser humano. Con el transcurrir del tiempo el 1 de enero de 1997, cambia la razón social a “Clínica Good Hope”. En el 2004, la clínica adquiere el local que pertenecía a la compañía Vidal y Vidal, para que funcione el Instituto Materno Infantil, la Unidad de Terapia Física y Rehabilitación y el Centro Internacional de Vacunación. Su liderazgo y crecimiento económico y espiritual permitió que en el 2010, se inicie la construcción de un edificio con 12 pisos y 4 sótanos denominado la “Torre Good Hope”. El lema que actualmente lo identifica a la Clínica es “Sirviendo con amor”.

2.1.2. Desempeño laboral

Cuando se habla de desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas productivas y de servicios de la empresa.

Según Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad. Así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que

desempeña. Chiavenato establece algunos factores que afectan el desempeño en el cargo y establece que el valor de las recompensas y las habilidades de la persona se dan a través del esfuerzo individual y de acuerdo a la percepción que tenga cada individuo medirá su desempeño. Werther y Davis (1995), definen las mediciones del desempeño como los sistemas de calificación de cada labor. Estos mismos autores comentan que las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y deben calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Arrigada (2002), menciona que la medición del desempeño no es un sistema policial de control, más bien es un sistema que permite saber con mayor precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir con sus metas, con ayuda del conocimiento, experiencia y esfuerzo.

Al respecto Robbinsy Coulter (2005), vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Por su parte Faria (1995), considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas

condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

Cuando se habla de desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas productivas y de servicios de la empresa.

En este sentido, esta sección conceptualiza el desempeño laboral y los principales factores del desempeño laboral.

2.1.3. Evaluación del desempeño

Según Encina (2003), la evaluación del desempeño es útil para: (a) mejorar las actividades de la empresa en razón de selección y capacitación y (b) brindar información a los empleados para que mejoren su rendimiento.

Nieto (2003), menciona que evaluar el desempeño es verificar si el evaluado está cumpliendo con sus funciones y responsabilidades que tiene en un tiempo determinado, ver mediante los resultados si se está cumpliendo con los objetivos puestos por la organización, para poder mejorar su trabajo.

González y Olivares (2005), comentan que en 1989 la Asociación Americana de Psicología encontró 20 posibles aplicaciones de la evaluación del desempeño, de los cuales a continuación se mencionan las 13 más representativas: (a) administración de salarios, (b) retroalimentación del desempeño, (c) identificación de las fortalezas y debilidades del evaluado, (d) documentación de las decisiones del personal, (e) reconocimiento del desempeño de la persona, (f) determinación de la promoción, (g) identificación del desempeño deficiente, (h) apoyo para la identificación de metas, (i)

decisión de retener o despedir, (j) evaluación del alcance de metas, (k) cumplir los requerimientos legales, (l) decisiones sobre despidos y (m) determinar transferencias o asignaciones.

Chiavenato (2001), menciona que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

De acuerdo a Mondy y Noe (2005), las organizaciones no deberían eliminar las evaluaciones del desempeño porque ofrece importantes beneficios. Si alguna empresa llegara a prescindir de esto estaría falto de retroalimentación para motivar al empleado a mejorar, tomar las mejores decisiones, justificar las renunciaciones, conocer las necesidades de capacitación, desarrollo y poder defender las necesidades del recurso humano. Además que en el mercado globalizado en que viven las empresas es de vital importancia dar los mejores resultados y lograr la eficiencia.

Por su parte Lau (2010), comenta que evaluar puede convertirse en una herramienta de desarrollo para una empresa, esto es debido a que dispone de elementos importantes para la toma de decisiones y esto permite gestionar lo necesario para ubicar a los evaluados en otros espacios en donde se puedan desarrollar.

Para García (2001), la evaluación del desempeño ayuda a verificar si el personal de una empresa está avanzando o si requiere de una retroalimentación para mejorar su desempeño; también puntualiza que los empleados entrarán a un clima de realización, haciendo su trabajo de la mejor manera.

Hellriegel y Slocum (2005), puntualizan que durante 50 años se ha hecho diferentes estudios para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño, de las

cuales concluyen que es muy difícil evaluar con precisión el desempeño, pero por fortuna hay varias cosas que pueden hacer las organizaciones para ayudar a que las evaluaciones del desempeño sean más precisas, como las siguientes: (a) formato de escala de estimación: donde se registra los juicios del evaluador hacia el evaluado, (b) auxiliares de memoria: que registran de manera regular los comportamientos o resultados de la evaluación, (c) capacitación del estimador: que es la capacitación al evaluador para mejorar las habilidades de observación, (d) recompensas: consiste en recompensar a los evaluadores que hacen una valoración oportuna y justa del evaluado y (e) múltiples estimadores: donde se recomienda una evaluación de 360 grados.

2.1.3.1. Objetivos de evaluación del desempeño

Según León (1998), el objetivo principal de la evaluación es mantener una base de información respecto al desempeño del trabajador tanto individual como grupal de una empresa, con base a investigaciones periódicas que permitan a la empresa aplicar los correctivos necesarios y de esta forma hacer que la compañía sea altamente competitiva.

La necesidad y el objetivo de la evaluación es mejorar las actuaciones en su carácter formativo y continuo, en su función de diagnóstico, predictiva y de control.

2.1.4. División de los propósitos de la evaluación del desempeño

Bohlander (2001) y Rodríguez (2007), dividen los propósitos de la evaluación del desempeño como:

1. **Objetivos administrativos:** Es la ayuda que da la evaluación del desempeño para mejorar el proceso de administración de recursos humanos.
2. **Objetivos de desarrollo:** se enfocan al mejoramiento del rendimiento del personal evaluado.

2.1.4.1. Clasificación de los objetivos de la evaluación del desempeño

Fernández (2007), clasifica a los objetivos de la evaluación del desempeño como:

1. **Operativos:** son los que mediante los resultados obtenidos de la evaluación se puede motivar al trabajador, reconociendo sus méritos, además de detectar áreas de mejora y ayuda a determinar la retribución salarial.
2. **Estratégicos:** modifican el estilo de dirección y mando, entrenamiento para procesos posteriores y motivar al nuevo personal.

2.1.5. Evaluación 360 grados del desempeño laboral

2.1.5.1. Breve reseña histórica de la evaluación 360 grados del desempeño laboral.

A fines de la década de 1990 y fines del siglo XX se ha producido una difusión de experiencias, instrumentos, investigaciones y obras sobre el feedback de 360° (Lévy-Leboyer, 2004).

Chávez (2007), menciona que el instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80, principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y le ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores (Parra, 2002).

Sprenger (2005), comenta que este método se desarrolló en los años 70 para evaluar el rendimiento de los israelíes de alta graduación, pero tras las negativas experiencias que se tuvieron, desapareció. Menciona que es una novedad en donde se evalúa desde abajo y por los lados; el objetivo es que todo el entorno personal del directivo haga una estimación de su rendimiento y se puedan comparar los resultados propios con los ajenos.

Chávez (2007), menciona que el instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80, principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y le ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores (Parra, M., 2002).

Sprenger (2005) comenta que este método se desarrolló en los años 70 para evaluar el rendimiento de los israelíes de alta graduación, pero tras las negativas experiencias que se tuvieron, desapareció. Menciona que es una novedad en donde se evalúa desde abajo y por los lados; el objetivo es que todo el entorno personal del directivo haga una estimación de su rendimiento y se puedan comparar los resultados propios con los ajenos.

2.1.5.2. Finalidad de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral

Robbins (2004), señala que en las organizaciones, la evaluación del desempeño, cumple varios fines. Es así que, la administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos, que ayuden en los ascensos, transferencias y despidos. Para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalando las habilidades y facultades de los empleados que son inadecuadas pero que, pueden modificarse aplicando programas adecuados.

La evaluación del desempeño sirve también como un criterio de validación en programas de selección y desarrollo, identificando los empleados recién contratados que pudieran presentar un mal desempeño. Determinando así de forma conjunta la eficacia de los programas de capacitación.

La evaluación del desempeño cumple el propósito de retroalimentar a los empleados su función ante la propia empresa. Así como también en la mayoría de los casos es el soporte para la distribución de recompensas para los empleados.

2.1.6. Tipos de evaluación del desempeño laboral

Según Sierra (2010), comprenden en evaluación de 45 grados, 90 grados, 180 grados, 270 grados y 360 grados.

El feedback 45 grados. En el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación al colaborador.

El feedback 90 grados. En el que el jefe y el evaluado realizan el proceso de evaluación. Es decir el jefe evalúa al colaborador.

El feedback 180 grados. El Jefe y los pares se encargan de hacer la evaluación al colaborador.

El feedback 270 grados. Los compañeros, las personas colaboradoras y los Jefes son los que se encargan de hacer la evaluación a los colaboradores.

El feedback 360 grados. Los compañeros, las personas colaboradoras, Jefes y los clientes son los que se encargan de hacer la evaluación a los colaboradores. La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los Consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales; situación que, por romántica que

parezca, se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que, en ocasiones, provoca de deshumanización del trabajo.

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre: ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? y ¿Qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además, en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

2.1.7. Ventajas y desventajas del método de evaluación de 360 grados.

Según Parra (2002) y Zúñiga (2006), las ventajas y desventajas del método de evaluación de 360 grados comprenden:

Ventajas:

1. El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.

4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
6. A partir de este se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Por su parte Zarate (2008), menciona como ventajas (a) conocer los puntos débiles del trabajador y establecer un plan de desarrollo de competencias, (b) conocer los puntos fuertes y potenciarlos, (c) identificar a los empleados de alto potencial y poder desarrollarlo, (d) gestionar el plan de desarrollo directivo, (e) establecer criterios de reclutamiento y selección en base a las competencias, (f) ayudar a los jefes a comunicarse con sus subordinados en base a un sistema reestructurado de retroalimentación, (g) complementar otros sistemas de evaluación y (h) asegurar los procesos de Coaching.

Desventajas:

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.

3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

2.1.8. Dimensiones de evaluación de 360 grados

Según Cornejo y Pérez (2012), en la tesis “Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) ubicada en el Municipio de San Salvador”, los factores que generalmente se evalúan son:

- a. Conocimiento del trabajo.
- b. Calidad del trabajo.
- c. Relaciones con las personas.
- d. Estabilidad emotiva.
- e. Capacidad de síntesis.
- f. Capacidad analítica.

A continuación se conceptualizan las dimensiones.

2.1.8.1. Conocimiento de trabajo

Señalan Vassiliadis y Von Krogh (2000), que el conocimiento en las organizaciones ha sido considerado por muchos, definido por algunos, comprendido por unos pocos, y formalmente valorado por prácticamente nadie”.

Según Núñez (2004), el conocimiento tiene un carácter individual y social, puede ser: personal, grupal y organizacional, ya que cada persona interpreta la información que percibe sobre la base de su experiencia pasada, influida por los grupos a los que perteneció y pertenece. También influyen los patrones de aceptación que forman la cultura de su organización y los valores sociales en los que ha transcurrido su vida.

Esto determina que el conocimiento existe, tanto en el plano del hombre como de los grupos y la organización, y que estos se encuentran determinados por su historia y experiencia social concreta.

La definición de conocimiento ha sido trabajada por diferentes autores desde diferentes disciplinas, por ejemplo para Díaz (2004), el conocimiento significa entonces apropiarnos de las propiedades y relaciones de las cosas, entender lo que son y lo que no son.

2.1.8.2. Calidad de Trabajo

Calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. La idea principal que aporta Crosby (1987), es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Reeves y Bednar (1994), revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma, sino básicamente cuatro tipos de definición:

Calidad como excelencia: En este caso, se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.

Calidad como valor: En este caso, se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor

.Calidad como ajuste a las especificaciones: Este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.

Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: Esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

2.1.8.3. Relaciones con las Personas

Chiavenato (1988), menciona que las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en la organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo, de igual manera dice Chiavenato que las organizaciones, personas, grupos, son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea, el enfoque sistemático en administración de recursos humanos, puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a) Hay personas capaces de comunicarse.
- b) Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación).

- c) Para obtener un objetivo común.
- d) Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aisladas debido a las restricciones individuales, en consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

2.1.8.4. Estabilidad Emotiva

Martínez (2001), menciona que la intensidad o amplitud de nuestras reacciones emocionales ante los problemas, es un factor que nos refleja nuestro nivel de aprecio personal. Si una persona se derrumba ante las críticas, o siente que pierde su seguridad ante las frustraciones, los errores o las fallas, se puede tratar de una persona con problemas de autoestima, el contrario, si la persona no sabe cómo manejar la situación adversa y empieza a sentirse mal, ansioso, somatizando a causa de los problemas y pierde la confianza en sí mismo, seguramente no se trata de alguien con una autoestima fuerte o real. Cuando estemos ante una persona que se muestra segura ante los demás cuando todo va bien, pero que se le cierra el mundo ante los problemas se desequilibra emocionalmente ante los cambios o es incapaz de aceptar que hay cosas que no puede resolver porque no está en sus manos o, simplemente, porque las cosas son así, muy probablemente se trata de alguien que en realidad no cuenta con autoestima fuerte y que no está dispuesta aceptarse y reconocerse como un ser como cualquiera: falible, con el derecho de cometer errores o con el riesgo natural de que las cosas no sean como espera.

Una persona estable emocionalmente es aquella con la capacidad de calibrar sus emociones y sus reacciones ante los vaivenes de la vida, es decir, ante el fracaso y el éxito y ante la aprobación y la crítica

2.1.8.5. Capacidad de Síntesis

Bajo (2004), dice que el análisis consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, por otro lado, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras

Los procesos de análisis y síntesis depende en gran medida de tres elementos: 1) La información y conocimientos previos que posee el individuo o grupo que llevará a cabo la tarea, 2) su habilidad en la percepción del detalle y de relaciones novedosas entre elementos propios de la realidad objeto de estudio y de otros ajenos a ella, y 3) los objetivos del estudio, que ayudarán a establecer criterios para seleccionar la información relevante y organizarla en la construcción de síntesis

2.1.8.6. Capacidad Analítica

Porter (1993), menciona que la abundante bibliografía sobre estrategia que ofrece el mercado de textos para el estudio de la administración se caracteriza por la confusión en el uso del término pensamiento estratégico. La explicación es la siguiente: “La necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor. El crecimiento lento, la desregulación, la globalización, el rápido y radical cambio tecnológico han sacudido a una y otra industria”

Como punto de partida es importante dejar claro que el pensamiento estratégico y el planeamiento estratégico no son lo mismo, ya que el primero se refiere a un proceso mental característico de ciertos individuos y el segundo, a un proceso estructurado aplicable a organizaciones con el fin de mejorar en forma metódica y

controlada su desempeño futuro. Dentro de esta perspectiva, deKluyver (2000), establece una clara diferencia entre ambos términos al afirmar:

“Debemos aprender a distinguir entre pensamiento estratégico y planeamiento estratégico. Pensamiento estratégico es un proceso utilizado por los líderes de la organización para crear un boceto conciso y claro de la visión. Planeamiento estratégico es un proceso para desarrollar, analizar, comunicar e implementar la estrategia seleccionada”.

Chiavenato (1988), dice que esta apreciación se adscribe a las definiciones clásicas del proceso administrativo, para las cuales el profesional que utiliza la administración como medio de vida, debe reunir una mezcla balanceada entre habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Así, las habilidades conceptuales tradicionalmente se han ubicado en la alta dirección y se concentran en la capacidad para comprender la complejidad total de la organización

2.1.9. Importancia de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral

Alles (2002), afirma que la evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, debido a que orienta a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Este tipo de evaluación da un marco más completo y relevante del desempeño de una persona; los empleados son más responsables en su comportamiento además de que se puede prever un incremento en la productividad (Alles, 2008).

Dessler (2001), menciona que actualmente muchas empresas permiten que los subordinados evalúen en forma anónima a sus supervisores. Comenta que algunos autores llaman a este proceso retroalimentación ascendente. Sigue diciendo que la

retroalimentación se utiliza para capacitación y desarrollo y no para los aumentos salariales.

Arias y Heredia (2006), comentan que actualmente se han puesto en práctica la evaluación integral para preparar listas de verificación con los aspectos primordiales del puesto y solicitar a colaboradores, colegas y superiores la evaluación de manera anónima, del comportamiento y los resultados de cada persona.

Mondy y Noe (2005), comentan que este método se enfoca en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales, además, se mide más objetivamente el desempeño de una persona, lo que da como resultado un punto de vista más amplio del evaluado. Sigue diciendo que es importante que todos los evaluadores conozcan los criterios de evaluación, los métodos para asumir la retroalimentación y el uso que se le dará a los resultados.

Para Lévy-Leboyer (2004), es importante la evaluación de 360° porque dan diferentes puntos de vista, es confidencial y por lo tanto sincero. Además que se pueden notar las diferencias de las descripciones realizadas por los demás y la propia descripción. Sigue mencionando que debería considerarse como un instrumento de cambio y no como un instrumento de diagnóstico.

Este tipo de evaluación tiene gran importancia porque:

1. Son observaciones más realistas que el auto informe.
2. Es importante saber cómo los demás perciben a los evaluados, aunque estos tengan o no tengan razón, ya que la percepción de los demás influye en el comportamiento del trabajador
3. Conviene saber si la opinión es inexacta, pensar en los motivos que explican estos errores perceptivos y rectificar para que su opinión sea correcta.

Salgado y Lado (2002), comentan que la evaluación de 360 grados ayuda a definir por área lo que piensan sobre el evaluado sus compañeros, sus superiores, los clientes, sus subalternos y hasta los clientes y proveedores. Ayuda a conocer si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores, observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima y se puede graficar por área los resultados.

2.1.10. Métodos de evaluación de 360 grados del desempeño laboral

Candellero y Rincón (2004), comentan que las evaluaciones diarias, llamadas informales, no son suficientes para evaluar el desempeño; por lo que el departamento de personal debe de contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, con la finalidad de identificar a los empleados que cumplen y/o exceden lo esperado y los que no.

González y Olivares (2005), refieren que el desempeño se puede medir en forma directa o indirecta. Comentan que regularmente las evaluaciones indirectas como son los exámenes escritos y simulaciones son menos confiables debido a que evalúan situaciones hipotéticas. Mientras que las evaluaciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas, este tipo de medición suele ser de índole cuantitativa. Estos autores recomiendan que la evaluación cuente con estos dos elementos importantes para un mejor resultado en la evaluación.

Para González (2010) y Alles (2008), los métodos para evaluar el rendimiento o desempeño de los empleados se clasifican de acuerdo con aquello que miden como son:

1. Características: Son los más utilizados pero no son los más objetivos, miden hasta qué punto un empleado posee ciertas características que para la empresa son importantes para el presente o futuro; además que son sencillos y fáciles de utilizar. Dentro de esta clasificación se puede encontrar los siguientes métodos: escalas

gráficas de calificaciones, método de escalas mixtas, método de distribución forzada y método de formas narrativas.

2. Comportamientos: Estos métodos son más orientados a la acción, además, de que son los mejores para el desarrollo de las personas, permiten conocer al evaluador el punto en que el empleado se aleja de la escala. Se mencionan los siguientes métodos: método de incidente crítico, escala fundamentada para la medición del comportamiento y escala de observación de comportamiento.

3. Resultados: Se orientan a las contribuciones que los trabajadores realizan dentro de una organización; son más objetivos que otros métodos, además, que dan más autoridad a los empleados. Se utilizan los siguientes métodos: mediciones de productividad y administración por objetivos.

Jiménez (2007), clasifica los métodos de evaluación bajo dos criterios:

1. Juicio a emitir (absoluto o relativo): Los juicios absolutos tienen la ventaja que obligan a los evaluadores a distinguir entre los empleados, pero tiene mayores desventajas como es determinar el peso de las diferencias entre los empleados. Mientras que los juicios absolutos son más aceptados ya que se basan en normas de rendimiento, existe mayor acuerdo entre los evaluadores, además que ayuda a eliminar enfrentamientos. Pero tiene la desventaja de que consume demasiado tiempo

2. Por el momento temporal evaluado, los métodos se clasifican en (a) basadas en el desempeño pasado y (b) basada en el desempeño futuro. Los primeros son más fáciles de medir porque es algo que ya ocurrió y puede ser medido de manera consistente, pero tiene la desventaja que el pasado no se puede cambiar. Las técnicas de evaluación más utilizadas son: escalas de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, método de registro de acontecimientos, escalas conductuales, método de verificación de campo; los últimos se centran en el desempeño venidero

mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas: autoevaluaciones, administración por objetivos, administraciones psicológicas y métodos múltiples.

Rodríguez (2007) y González (2005), comentan que los métodos para evaluar el desempeño tienen dos orientaciones. Los que se orientan al pasado, que se ocupa del desempeño que ya se ha producido, y hasta cierto punto puede ser medido. Y los orientados al futuro, los cuales se enfocan a evaluar el potencial del personal o estableciendo metas del desempeño pero enfocado al futuro. Estos autores mencionan que los métodos más utilizados en cada clasificación son: (a) los métodos orientados al pasado y (b) los orientados al futuro.

Los métodos orientados al pasado se señalan los siguientes:

1. Escala de calificación basada en la conducta: Intenta examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo y lo compara con parámetros conductuales específicos.
2. Lista de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.
3. Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
4. Método de evaluación de grupos: Participan diferentes personas en la evaluación, es valioso en las empresas donde tienen más de una autoridad de línea.
5. Método de puntos comparativos: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

6. Escalas de puntuación: Evaluación subjetiva que hace el evaluador del desempeño del empleado, en una escala que va de bajo a alto.
7. Método de registro de acontecimientos críticos: El evaluador debe llevar un registro diario en donde anote las acciones más destacadas del evaluado.
8. Método de categorización: El evaluador coloca a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Los métodos orientados al futuro son los siguientes:

1. Autoevaluaciones: El mismo empleado se evalúa y puede llegar a ser útil para alentar el desarrollo personal.
2. Evaluaciones psicológicas: Este método requiere de la ayuda de psicólogos y sirve para conocer el potencial del empleado.
3. Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
4. Técnica de centro de evaluación: Es importante en la toma de decisiones respecto a ascensos de personal.

Para Fernández de Tejada (2010) y Ayala (2004), los principales métodos de evaluación comprenden:

1. Métodos de las escalas gráficas: Miden el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.
2. Método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
3. Método de investigación de campo: Se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa

el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

4. Método de incidentes críticos: No se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

5. Método de comparación por pares: Compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método se pueden utilizar factores de evaluación.

Comenta Martínez (2003), que entre la gran diversidad de métodos para evaluar el desempeño de una persona los más representativos son el método de escalas gráficas y los sistemas de ponderación de factores. Menciona que el objetivo principal del método de escalas gráficas es juzgar analíticamente la forma en que un trabajador posee cierta característica y poder compararlo con el nivel que se desea o espera en su área de trabajo representado en cantidad y calidad. Mientras que el factor de ponderación de factores se utiliza para evitar defectos de valoración de puestos que corresponden a diferentes categorías, niveles o departamentos.

Dessler (2001), comenta que este método consiste en que los evaluadores señalan con una marca o un círculo la calificación que mejor describe al desempeño del trabajador en el factor considerado.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Evaluación de 360 grados del desempeño laboral

Robbins y Decenzo (2002), mencionan que este método busca la retroalimentación de una serie de fuentes con respecto a la persona que está siendo calificada mediante un instrumento de medición.

Al respecto, cuando un trabajador se retroalimenta constantemente, se realiza un mejor trabajo, por ende la evaluación constante de 360 grados juega un papel importante en el desempeño laboral.

Zúñiga (2006) dice que la evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral, feedback de 360°, evaluación 360°, retroinformación 360°, etc. es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo

Herra, y Rodríguez (1999) hacen referencia que como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia autoevaluación

Al respecto, hoy en día las empresas por competitividad y productividad están más comprometidas a utilizar herramientas, como es la evaluación de 360 grados del desempeño laboral, para mejorar en los procesos de trabajo e identificar habilidad.

CAPÍTULO III

Metodología de la Investigación

3. Métodos

3.1. Tipo de investigación

El enfoque de esta investigación es cuantitativo con un alcance descriptivo. Cuantitativo porque mide las variables de estudio y aplica el análisis estadístico, y es descriptivo, porque describe en qué medida se aplica los factores de evaluación de 360 grados del desempeño laboral.

El enfoque pretende ampliar el conocimiento ya existente, en función de las veces que se mide la variable y por el momento en que se recoge la información es transversal.

3.2. Diseño de la investigación

La presente es una investigación no experimental de diseño transversal, puesto que este estudio se realiza sin la manipulación deliberada de la variable y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos en un momento único (Kerlinger y Lee, 2002).

El diseño es el siguiente:

M ————— **O**

O= Desempeño Laboral de 360 grados

M = Muestra de trabajadores de la empresa Good Hope

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por 312 personas conformadas por el personal de la Clínica Good Hope y clientes. Esta población fue conformada de la siguiente manera: 200 clientes recurrentes. 66 ejecutivos y/o equipos de trabajo, 7 jefes y 39 colaboradores.

Tabla 1

Clientes reiterativos por mes

Meses	Cantidad de clientes reiterativos
Enero	198
Febrero	200
Marzo	205
Abril	202
Mayo	194
Junio	198
Julio	202
agosto	205
setiembre	200
Total	200

Nota: Los clientes reiterativos son los pacientes afiliados a la clínica y hacen uso constante de los servicios de la clínica.

Tabla 2

Segmentación poblacional

Segmentación poblacional de la Clínica Good Hope	Población
Cientes recurrentes	200
Ejecutivos / Equipos de trabajo	66
Jefes	7
Colaboradores	39
Total	312

Nota: Para los 200 clientes reiterativos se sacará una muestra, mientras que los 66 ejecutivos, 7 jefes y 39 colaboradores se mantendrán como población muestra.

3.3.2. Muestra

La muestra se halló a través de un muestreo probabilístico donde todas las unidades de medida tenían la misma probabilidad de ser elegidas. El cálculo matemático evidencia que se trabajó con una muestra de 132 personas.

$$n = \frac{N pqz^2}{(N - 1) d^2 + z^2 pq} =$$

$$n = \frac{200 (0.5)(0.5)(1.96)^2}{(200 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 132$$

Tabla 3**Fórmula de la muestra**

Confianza	$1-\alpha$	0,95
Distribución normal inversa	$Z=Z(1-\alpha/2)$	1,96
Tamaño de población	N	200
Proporción de población que presenta la característica	p	0,5
Proporción de la población que no presenta la característica	q	0.5
Error de estimación	d	5%

Fuente: Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297-334.

3.4. Criterios de Inclusión

La unidad de observación del presente trabajo de investigación son los, jefes, equipos de trabajo, colaboradores, ejecutivos y clientes de la clínica Good Hope. Esta población estuvo compuesta por jefes, equipos de trabajo, colaboradores, ejecutivos y clientes. Estas personas trabajan en el área de operaciones y sub áreas dependientes de la misma:

- a) **Clientes.** Son los clientes y/o pacientes afiliados a la clínica, y hacen uso de los servicios reiteradas veces.
- b) **Jefes.** Son que tienen más de siete años de experiencia en la clínica, tienen estudios especializados de acuerdo a los requerimientos de la clínica, conocen

totalmente los procesos administrativos, resuelven problemas administrativos complicados y brindan soporte a todos los ejecutivos.

- c) **Ejecutivos.** Las personas que tiene más de dos años de experiencia en atención al cliente, con estudios universitarios de contabilidad y administración, brindan toda la atención de servicio al cliente, son la imagen de la clínica y están en contacto directo con el cliente.
- d) **Colaboradores.** Aquellas personas que ayudan a dar el servicio médico como por ejemplo: técnicos enfermeros, y personas quienes facilitan el trabajo a los ejecutivos por ejemplo: logística, facturadores, asistentes, y no están en contacto directo con los cliente

3.5. Criterios de exclusión

No se consideró a los trabajadores de otras áreas como: citas, contabilidad, informática, limpieza y área médicas como: jefes de médicos, doctores de consultorios, licenciados del área hospitalaria, etc, correspondientes a la Clínica Good Hope.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Instrumentos.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, la variable para el instrumento es: Evaluación de 360 grados del desempeño laboral.

Castañeda, De la Torre, Moran y Lara (2002) mencionan que en algunos casos los instrumentos necesarios ya fueron diseñados por otros investigadores y lo único que se requiere es adaptarlos o simplemente adoptarlos, para fines de esta investigación se adaptó a la nueva población el instrumento para medir el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Good Hope, el cual consta de 57 ítems, fue

validado y tuvo un nivel de confiabilidad de .95. La elaboración de dicho instrumento tuvo los siguientes pasos:

1. Revisión bibliográfica.
2. Se indagó instrumentos de tesis como antecedentes y se seleccionaron los más apropiados para la tesis actual.
3. Se escogieron ítems pertinentes al tema.
4. Se excluyeron ítems que no estaban claros y de dudosa redacción
5. Con ayuda de expertos en el área se realizó el análisis de claridad y pertinencia de los instrumentos.
6. Se tomaron en cuenta las observaciones de los expertos y se hicieron las correcciones respectivas.
7. Se realizó la prueba piloto en la Clínica Good Hope,
8. Se analizaron los resultados de la prueba piloto
9. Finalmente el instrumento incluyó 57 declaraciones o ítems para medir de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral.

Los siguientes pasos son los que se dieron para poder adaptar el instrumento a la nueva población de estudio:

1. Se mostró el instrumento que fue utilizado en la investigación pasada a la jefa del área administrativa de operaciones de la clínica, para que se considerara su utilización con algunas modificaciones.
2. Se hizo una cita con los jefes para determinar la hora de la encuesta y el día.
3. Se aclararon las dudas y se conoció más a detalle las actividades que se realizan.
4. Con la ayuda del asesor se analizaron y se modificaron los ítems para adaptar el instrumento.

5. Se pidió autorización para realizar la prueba piloto a 35 trabajadores y 3 jefes
6. Durante la aplicación de la prueba surgieron dudas y observaciones en cuanto a la redacción y claridad del instrumento, por lo que se hicieron las correcciones necesarias.
7. Finalmente quedaron constituidos 57 ítems.
8. Se elaboraron los instrumentos tanto para los clientes, colaboradores y jefes en tercera persona, como para los ejecutivos en primera persona.

3.6.2. Procedimientos para recolección de datos

- a) Se solicitó permiso al directorio de la Clínica Good Hope. a fin de realizar encuesta en la población objeto de estudio.
- b) Se consensuó con el personal de la Clínica, fecha y hora para realizar la encuesta.
- c) La encuesta será llevada a cabo en las instalaciones de la Clínica, según fecha y hora diseñadas en el programa.

3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos

Se trabajó con el análisis de la estadística descriptiva. En ella el estudio trabajó con tablas de frecuencias, porcentajes y el análisis factorial exploratorio.

3.8. Validación del instrumento

La validación del instrumento se ha realizado bajo criterios generales del contenido del instrumento.

Los expertos como la Mg Kelly Dafve Núñez Rojas Y el Mg. Edwin Cisneros González validaron:

1. Las características, formas de aplicación y estructura del instrumento
2. El orden de las preguntas
3. La facilidad para entender las preguntas del instrumento
4. Palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del instrumento
5. Las opciones de respuesta graduados y pertinentes para cada ítem o reactivo del instrumento
6. La correspondencia de los ítems o reactivos del instrumento con la dimensión al que pertenece el constructo
7. Se tomaron en cuenta las observaciones y correcciones hechas por los expertos
8. Se tomaron en cuenta las observaciones y correcciones hechas por los expertos.
9. Fue aplicada una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
10. Se hicieron las correcciones en cuanto a redacción y observaciones surgidas.
11. Se preparó el instrumento final con un total de 57 declaraciones.

CAPÍTULO IV

Resultados

En la presente sesión se evidencian los resultados que demanda la investigación. En primer lugar, se estudió las condiciones sociodemográficas del trabajo. En segundo lugar, se trabajó con las dimensiones de la variable objeto de estudio a fin demostrar la evaluación de 360 grados del desempeño laboral en el personal que labora en el área de operaciones de la Clínica Good Hope.

4. Aspectos Generales

4.1. Condiciones Sociodemográficas

En la tabla 4, el 54 % de los encuestados son clientes, los cuales periódicamente se atienden en la clínica. El 27 % son ejecutivos, quienes brindan el servicio de atención administrativa al cliente en la clínica Good Hope. El 16 % son colaboradores quienes brindan atención médica al cliente. El 3 % son jefes, cuya función es supervisar las tareas que los ejecutivos realizan. El 55 % pertenece al género masculino y el 46 % es femenino, resaltando la gran importancia del liderazgo laboral de las mujeres. El 75 % del personal encuestado tienen grado universitario, el 19 % son egresados de institutos superiores. El 5 % del personal cuentan con nivel de posgrado, que permite a la clínica tener un soporte técnico científico (ver tabla 4).

Tabla 4**Cargo, género y nivel de estudios**

		Frecuencia	Porcentajes
	Jefe	7	2,9%
	Ejecutivo	66	27,0%
Cargo	Colaborador	39	16,0%
	Cliente	132	54,1%
	Total	244	100,0%
	Masculino	133	54,5%
Género	Femenino	111	45,5%
	Total	244	100,0%
	Primaria	0	0,0%
	Secundaria	2	0,8%
Grado	Instituto	46	18,9%
académico	Universidad	183	75,0%
	Posgrado	13	5,3%
	Total	244	100,0%

4.2. Evaluación de 360 grados del desempeño laboral

En la tabla 5, se evidencia que el 71 % de los encuestados son jefes que perciben un nivel alto de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral del capital de trabajo y el 29% de los jefes perciben la evaluación de 360 grados del desempeño laboral medio. En cuanto a los ejecutivos el 36 % perciben que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral es alta, es decir, alto desempeño del capital de trabajo. El 35% de los ejecutivos perciben que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral es medio. El 29 % de los ejecutivos perciben que no se da la evaluación de 360 grados del desempeño laboral. El 54% correspondiente al colaborador médico, consideran que a veces se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral. El 39 % de los colaboradores, perciben que no se da la evaluación de 360 grados del desempeño laboral. El 8 % de los colaboradores mencionan que existe alta evaluación de 360 grados del desempeño laboral (Todo ello respecto al desempeño laboral de los ejecutivos, ver tabla 5).

Tabla 5**Evaluación de 360 grados del desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentajes
Jefe	Bajo	0	0.0%
	Medio	2	28.6%
	Alto	5	71.4%
	Total	7	100.0%
Ejecutivo	Bajo	19	28.8%
	Medio	23	34.8%
	Alto	24	36.4%
	Total	66	100.0%
Colaborador	Bajo	15	38.5%
	Medio	21	53.8%
	Alto	3	7.7%
	Total	39	100.0%

4.2.1 Percepción de los clientes evaluación de 360 grados.

En la tabla 6, el 80 % de los clientes percibe que algunas veces el ejecutivo le comunica y facilita adecuadamente a tiempo los procesos, horarios, nombre de delegados de áreas cuando lo requiere, mientras que 18 % casi nunca, y el 2 % casi siempre. Incidiendo no favorablemente en la evaluación de 360 grados y su relación con el desempeño laboral.

El 95% de los clientes consideran que casi siempre, los ejecutivos muestran y proyectan sus altos principios éticos. Mientras que el 5 % algunas veces. Reflejando de esta manera que la mayoría de clientes toma en cuenta y perciben que los principios éticos juegan un papel importante en la evaluación de 360 grados.

El 100% de los clientes encuestados consideran que el ejecutivo que lo atiende es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a sus requerimientos.

Así mismo, el 83% de los clientes manifestaron que algunas veces reciben del personal el servicio que requieren. Lo que significa que los clientes no tienen una clara percepción sobre la modalidad de evaluación de 360 grados y el desempeño laboral del personal.

Por otro lado, el 82% de los clientes mencionan que nunca recibieron ningún reconocimiento del personal con quien tienen relación de servicio médico o comercial (ver tabla 6).

Tabla 6**Percepción de los clientes sobre evaluación de 360 grados**

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
1.El ejecutivo le comunica y facilita adecuadamente y a tiempo los procesos, horarios, nombre de delegados de áreas cuando lo requiere	0.0%	18.2%	80.3%	1.5%	0.0%	100.0%
2. El ejecutivo le proyecta altos principios éticos	0.0%	0.0%	4.5%	95.5%	0.0%	100.0%
3. El ejecutivo que lo atiende colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a sus requerimientos	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
4. Recibe el servicio que requiere	0.0%	0.0%	83.3%	16.7%	0.0%	100.0%
5. Ha registrado algún reconocimiento y felicitaciones hacia algún trabajador	81.8%	2.3%	15.9%	0.0%	0.0%	100.0%

4.2. Conocimiento de trabajo

En la tabla 7, el 71 % de los jefes encuestados en la clínica Good Hope consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo es alto. Conocen los detalles y procesos del trabajo que realiza, las metas y objetivos que persigue la clínica. El 29 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo es medio. Consideran que no hay un conocimiento del 100% del trabajo y/o procesos que se realizan porque las coberturas de atención al cliente son diferentes y cambiantes.

Con respecto a los ejecutivos encuestados, el 36 % consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral en relación al conocimiento de trabajo es alto en la clínica Good Hope. Los ejecutivos como agentes que prestan servicio de atención al cliente perciben que conocen los procesos y tienen conocimientos del trabajo que realizan. El 29 % de los ejecutivos encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo es medio. Es decir, el personal de la Clínica debe tener un mayor conocimiento de la cobertura del servicio de salud y constituirse en forjador de un buen servicio con valor agregado.

Con respecto a los colaboradores encuestados, el 64 % consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo es medio en la clínica Good Hope. El 26% de los colaboradores consideran bajo el conocimiento de trabajo. Mientras que el 10 % de los colaboradores encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo es alto. Es decir, tienen conocimiento de las diferentes coberturas y ofertas de salud labor que ofrece la Clínica (ver tabla 7).

Tabla 7**Conocimiento de trabajo**

		Frecuencia	Porcentajes
Jefe	Bajo	0	0.0%
	Medio	2	28.6%
	Alto	5	71.4%
	Total	7	100.0%
Ejecutivo	Bajo	23	34.8%
	Medio	19	28.8%
	Alto	24	36.4%
	Total	66	100.0%
Colaborador	Bajo	10	25.6%
	Medio	25	64.1%
	Alto	4	10.3%
	Total	39	100.0%

4.3. Calidad de trabajo

En la tabla 8, el 71 % de los jefes encuestados, consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral con relación a la calidad de trabajo es alto. Es decir, aquí el personal frecuentemente se auto evalúa y motiva constantemente a sus pares para satisfacer al cliente. El 29 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados respecto al conocimiento de trabajo es medio. Es decir desconocen el 100% de las características del servicio al cliente y calidad de trabajo.

Con respecto a los ejecutivos encuestados, el 46% consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la calidad de trabajo es medio y no ejercen un rendimiento laboral óptimo. El 32% de los ejecutivos consideran alto la calidad de trabajo. Debido a su constante práctica y conocimiento del proceso del servicio que presta a los clientes.

Con respecto a los colaboradores encuestados, el 64 % consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral orientado a la calidad de trabajo es bajo. Perciben que no hay adecuado rendimiento y/o calidad en el trabajo. Mientras que el 13 % de colaboradores encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral orientado a la calidad de trabajo es alto. Es decir, existe calidad de trabajo (ver tabla 8).

Tabla 8**Calidad de trabajo**

		Frecuencia	Porcentajes
Jefe	Bajo	0	0.0%
	Medio	2	28.6%
	Alto	5	71.4%
	Total	7	100.0%
Ejecutivo	Bajo	15	22.7%
	Medio	30	45.5%
	Alto	21	31.8%
	Total	66	100.0%
Colaborador	Bajo	25	64.1%
	Medio	9	23.1%
	Alto	5	12.8%
	Total	39	100.0%

4.4. Relaciones con las personas

En la tabla 9, el 71 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral orientado a las relaciones con las personas es alto en la clínica Good Hope. Porque existe una comunicación asertiva, trabajo en equipo y relaciones asertivas. El 29 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a las relaciones con las personas es bajo.

Con respecto a los ejecutivos encuestados, el 38 % consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a las relaciones con las personas es alto. Es decir, existen buenas relaciones comunicativas entre compañeros. Mientras que el 31 % que es la menor proporción de los ejecutivos encuestados consideran que las relaciones con las personas es medio. Es decir, que a veces hay buenas relaciones con las personas y otras veces no.

Con respecto a los colaboradores encuestados, el 90 % consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a las relaciones con las personas es bajo. Existe poca comunicación y relación asertiva entre compañeros. Para el 8 % de los colaboradores encuestados consideran alto las relaciones con las personas. El 3 % de los colaboradores encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral con respecto a las relaciones con las personas es medio. Es decir, que a veces hay buenas relaciones con las personas y otras veces no (ver tabla 9).

Tabla 9**Relaciones con las personas**

		Frecuencia	Porcentajes
Jefe	Bajo	2	28.6%
	Medio	0	0.0%
	Alto	5	71.4%
	Total	7	100.0%
Ejecutivos	Bajo	21	31.8%
	Medio	20	30.3%
	Alto	25	37.9%
	Total	66	100.0%
Colaborador	Bajo	35	89.7%
	Medio	1	2.6%
	Alto	3	7.7%
	Total	39	100.0%

4.5. Estabilidad emotiva

En la tabla 10, El 71 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la estabilidad emotiva es alta en la clínica Good Hope. La razón es que en este grupo de personal existe manejo de emociones y actitud en el trabajo que desarrollan. El 29 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral orientado a la estabilidad emotiva es bajo.

Por su parte, el 38% de los ejecutivos encuestados manifestaron que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral y su relación con la estabilidad emotiva es alto. La razón es que el personal maneja y controlan sus emociones y son proactivos en el trabajo. El 30 % de los ejecutivos encuestados consideran que la estabilidad emotiva es baja.

Respecto a los colaboradores encuestados, el 92 % consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral y su relación con la estabilidad emotiva es baja. Es decir, los colaboradores evidencian muy poco manejo de control de emociones y actitudes. Mientras que el 8 % de los colaboradores encuestados perciben alta estabilidad emotiva (ver tabla 10).

Tabla 10**Estabilidad emotiva**

		Frecuencia	Porcentajes
Jefe	Bajo	2	28.6%
	Medio	0	0.0%
	Alto	5	71.4%
	Total	7	100.0%
Ejecutivo	Bajo	20	30.3%
	Medio	21	31.8%
	Alto	25	37.9%
	Total	66	100.0%
Colaborador	Bajo	36	92.3%
	Medio	0	0.0%
	Alto	3	7.7%
	Total	39	100.0%

4.6. Capacidad de síntesis

En la tabla 11, el 71 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis es alto en la clínica Good Hope. Es decir, cuentan con capacitación, actualización, especialización y solucionan problemas que se presentan en sus respectivas áreas de trabajo. El 29 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral orientado a la capacidad de síntesis es bajo.

Con respecto a los ejecutivos encuestados el 44% consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis es bajo. El 33% de los ejecutivos encuestados consideran esta relación es alto.

Con respecto a los colaboradores encuestados el 92 % consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral con respecto a la capacidad de síntesis es bajo. El 8 % de los colaboradores encuestados consideran alto, la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis con las personas (ver tabla 11).

Tabla 11**Capacidad de síntesis**

		Frecuencia	Porcentajes
Jefe	Bajo	2	28.6%
	Medio	0	0.0%
	Alto	5	71.4%
	Total	7	100.0%
Ejecutivo	Bajo	29	43.9%
	Medio	15	22.7%
	Alto	22	33.3%
	Total	66	100.0%
Colaborador	Bajo	36	92.3%
	Medio	0	0.0%
	Alto	3	7.7%
	Total	39	100.0%

4.7. Capacidad de análisis

En la tabla 12, el 71 % de los jefes encuestados consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de análisis es alto. La razón es que tiene un mayor análisis de información y uso inteligente de recursos disponibles en la Clínica. El 29 % de los jefes encuestados manifestaron bajo.

Con respecto a los ejecutivos encuestados el 35% consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de análisis es alto. El 39% de los ejecutivos consideran que es bajo.

Por otro lado, el 92 % de los colaboradores consideran que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis es bajo. El 5% de los colaboradores encuestados consideran alto (ver tabla 12).

Tabla 12**Capacidad de análisis**

		Frecuencia	Porcentajes
Jefe	Bajo	2	28.6%
	Medio	0	0.0%
	Alto	5	71.4%
	Total	7	100.0%
Ejecutivo	Bajo	26	39.4%
	Medio	17	25.8%
	Alto	23	34.8%
	Total	66	100.0%
Colaborador	Bajo	36	92.3%
	Medio	1	2.6%
	Alto	2	5.1%
	Total	39	100.0%

Discusión

En la tesis de Cornelio (2011) titulada: “Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos, S.A”. Se encontró que la aplicación del modelo de evaluación de 360 grados del desempeño laboral en supervisores, jefes y obreros tienen diferente percepción, Estos supervisores se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por obreros, supervisores y jefes, el promedio de autoevaluación de los supervisores fue igual a 4.71 y la evaluación promedio de los obreros, jefes y colegas fue igual a 4.23. El resultado evidenció que existe diferencia significativa en la autoevaluación del nivel del desempeño laboral y las demás evaluaciones hechas por los obreros, jefes inmediatos y colegas supervisores, en ese sentido se encontró correlación significativa, ya que en la investigación titulada: Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope. Miraflores, 2015, a través de la encuesta, se determina que para el 71% de los jefes el desempeño laboral de los ejecutivos es alto. Para el 36% de los ejecutivos el desempeño laboral también es alto. Y un 54% de colaboradores perciben el desempeño laboral medio en los ejecutivos, habiendo diferentes perspectivas. Este resultado explica que la evaluación de 360 grados va permitir que el personal de la Clínica tenga mayor conocimiento en sus trabajos, desempeñen una mejor calidad de trabajo, fomenten mejores relaciones con las personas, mayor estabilidad emotiva del personal, mayor capacidad de síntesis y mayor capacidad de análisis.

En la tesis de Cornejo y Pérez (2012) titulada: “Modelo de evaluación de 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR). Se encontró que la implementación del modelo de evaluación de 360 grados es viable su aplicación toda vez que permite tomar decisiones para mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de la empresa, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones, en la presente investigación se genera una descripción de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados, haciendo que la gerencia maneje información del desempeño laboral y puedan tomar decisiones. Wolford (2007), en su tesis de investigación titulada: “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano y medición de la satisfacción del cliente en la empresa editores siglo veintiuno”. La autora al realizar la encuesta a 8 trabajadores evaluadores y a 24 trabajadores evaluados, logro demostrar con los resultados que el sistema usado no está acorde a los requerimientos de una buena evaluación del desempeño, el modelo de evaluación no se ajusta a los contenidos de cada puesto de trabajo. Se encontró relación en la investigación de Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope. Miraflores, 2015, específicamente en la tabla 7, tabla 8, tabla 9, tabla 10, tabla 11 y tabla 12 que aparte de existir diferente perspectiva del jefe, ejecutivos y colaboradores y tomando en cuenta las dimensiones y sus ítems, existe por ejemplo en la tabla 11 tanto para el colaborador y ejecutivo existe baja capacidad de síntesis, que no se acomoda a su puesto de trabajo, en tal sentido y en las tablas mencionadas se logra determinar también con los resultados(bajo una lista de verificación, aspectos principales del puesto, la falta o el debido tratamiento de estos aspectos se ven reflejados en los resultados)que el sistema usado no es alto en todos los casos.

CAPÍTULO V

Conclusiones

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope, los ejecutivos aplican alto desempeño laboral para el 71% de los jefes. Para el 36% de los ejecutivos el desempeño laboral también es alto. Un 54% de colaboradores perciben el desempeño laboral medio en los ejecutivos.

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo se aplica de manera positiva toda vez que la evaluación permitirá conocer que el 71% de jefes percibe alto conocimiento del trabajo del personal ejecutivo. Del 100 % del personal ejecutivo un 36% tienen conocimiento en los procesos de trabajo. Un 64% del personal colaborador considera que el personal ejecutivo tiene mediano conocimiento del proceso de trabajo.

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la calidad de trabajo va a jugar un papel importante debido a que un 71% de los jefes consideran que su personal ejecutivo tengan alta calidad de trabajo, porque conocen los pasos metodológicos. Un 32% del personal ejecutivo se consideran que desarrollan alta calidad de trabajo, gracias a la evaluación. Un 23% de los colaboradores consideran que los ejecutivos desarrollan una mediana calidad de trabajo.

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a las relaciones con las personas evidenció que el 71% de los jefes consideran que los ejecutivos tienen alto grado de relaciones con las personas fruto de la evaluación de 360 grados. Un 38% del personal ejecutivo practiquen altas relaciones con las personas. Un 8% de los colaboradores consideran que los ejecutivos disponen de un alto grado de

relación con las personas que trabajan en sus áreas como con los clientes. Mientras que un 90% de los colaboradores consideran bajo grado de relaciones con las personas porque hay poca comunicación asertiva, entre el personal ejecutivo.

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la estabilidad emotiva evidencio que un 71% de los jefes consideran que los ejecutivos tienen alto grado de estabilidad emotiva, es decir controlan sus emociones gracias a la evaluación de 360 grados. Un 38% de los ejecutivos se consideran que tienen un dominio emocional frente a la actividad laboral que desarrollan. El 92% de los colaboradores consideran que el personal ejecutivo tiene baja estabilidad emotiva

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis muestra que el 71% de los jefes consideran alta capacidad de síntesis que los ejecutivos tienen causado por la evaluación y capacitación del personal. Un 33% del personal ejecutivo cuentan con alta capacidad de síntesis movido por su especialización y capacidad motivadora gracias a la evaluación. Un 92% del personal colaborador consideran bajo la capacidad de síntesis de los ejecutivos porque adolecen de mayor capacitación.

La evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad analítica evidencia que un 71% de los jefes consideran que los ejecutivos tienen alto grado de capacidad de análisis por su constante información que recibe en mejorar el servicio a los clientes y puesto de trabajo. Un 35% del personal ejecutivo cuentan con alto grado de capacidad de síntesis. Finalmente un 92% de personal colaborador consideran que los ejecutivos tengan baja de capacidad de análisis.

Recomendaciones

1. Realizar investigaciones y poner en práctica periódicamente la evaluación de 360 grados del desempeño laboral para que el área pueda tomar mejores decisiones que lleven al éxito a la empresa.
2. Analizar las diferentes perspectivas y opiniones que tienen los jefes, ejecutivos, colaboradores y clientes, para mejorar procesos, potencializar habilidades, retroalimentar al personal, para obtener mejores resultados.
3. Investigar los factores que impiden el buen desarrollo de la evaluación de 360 grados del desempeño laboral, e incentivar y/o informar las ventajas frecuentemente a todos los trabajadores que tiene la evaluación de 360 grados del desempeño laboral.
4. Que se realice la evaluación de 360 grados del desempeño laboral no solo en la Clínica Good Hope de Lima, sino en sus filiales respectivas.

Referencias

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Diccionario de preguntas: Gestión por competencias: Cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arias Galicia, F. L. y Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (6ª ed.). México: Trillas.
- Arrigada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>
- Ayala Villegas, S. (2004). *Proceso de evaluación del recurso humano*. Recuperado de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluación deldesempenopersonal](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluacion_deldesempenopersonal)
- Bajo, T. (2004) *Whentraslation make the difference: Sentence processing in readin an traslation Pedro Macizo and M.TeresaBajo*. España: Universidad de Granada.
- Ballesta, O. (23 de mayo de 2013). Re: Gestión de personas para las organizaciones líderes de la Era del Conocimiento .Recuperado de <http://talentoenexpansion.com/2013/05/23/la-evaluacion-de-desempeno-no-motiva-al-colaborador-ni-lo-compromete-a-la-empresa-2-0>
- Bernandez, M. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Boston: Global Business Pres
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (12ª ed.). México: International Thomson
- Chávez Ruiz, L. M. (2007). *Evaluación de desempeño en base a 360° para el área comercial en granja avícola El Trébol*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. San Martín, Bolivia
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Candellero Prati, J. y Rincón Murillo, F. (2004). *Planeación estratégica de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Castañeda Jiménez, J., De la Torre Lozano, M. O., Moran Rodríguez, J. M. y Lara Ramírez, L. P. (2002). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Cornejo, A., Guirola, G. y Pérez, E. (2012). *Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)*. Tesis de licenciatura. San Salvador: El Salvador
- Cornelio, T. (2011). *Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de corte de Industrias Citricolas de Montemorelos, S.A.* Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos. México
- Crespo, A., Mortis, A. y Tapia, C. (2011). *La realimentación para la mejora del Desempeño docente de los profesores auxiliares en una institución de educación superior*. Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/25.-_lareal_1.pdf
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crosby, P. (1987). *Lacalidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A. De C.V.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Encina, G. (2003). *Cultivando la productividad del personal. Facilitando el dialogo entre partes*. California
- Faria, F. (1995) *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Fernández Caveda, A. (2007). *Consultor para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Ciss.
- Fernández de Tejada, V. (2010). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- García Domínguez, M. del C. (2001). *La importancia de la evaluación de desempeño*. Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>
- González, A. (2010). *¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?* *Debates IESA*, 15(2), 9-10

- González, M. y Olivares, S. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: CECSA.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum Jr., J. W. (2005). *Administración, un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). Buenos Aires: Thomson.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002), *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill
- Herra y Rodríguez (1999). *Evaluación de desempeño*. Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América.
- Lara, C. G., Moras, C. G., Morales, L. F. y Galán, J. J. (2010). *Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica*. Revista de la Ingeniería Industrial, 4(1), 1-12.
- Lau, J. (2010). *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Lévy-Leboyer, C. (2004). *Feedback de 360°*. Barcelona: Gestión 2000.
- León González, A. (1998). Visión ingenieril de la evaluación del desempeño. *Ingeniería y Desarrollo*, 3(4), 71-84
- Martínez, L. (2001) *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: Una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis
- Martínez Guillén, M. C. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Prentice Hall.
- Nieto, L. V., Mejía, J. A., Rojas, G., Artunduaga, L. A., Villegas, P., Escobar, J., Fernández, H. (2003). *Evaluar para mejorar*. Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles70794_archivo.pdf
- Núñez, P. (2004). *Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de gestión del conocimiento*: Habana
- Muñoz, C. A. (2004). *Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal*, *Pensamiento & Gestión*. Universidad del Norte, 43-51.
- Parra, M.(2002).*La evaluación del desempeño y la gestión de los RR.HH.* Recuperado de [http:// www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)

- Pérez, O. (13 de mayo de 2015). Re: Blog Peoplenext. Recuperado de <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Porter. M. (1993). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico D.F: Compañía editorial Internacional
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins S. P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración* (3ª ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de administración* (7ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2002). *Reclutamiento y selección de personal en España: gestión estratégica de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Sastre, M & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw - Hill
- Reeves, C. A. y Bednar, C. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19, 419-445.
- Sierra, L. (2010). *Evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico*. Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. Medellín.
- Sprenger, R. K. (2005). *La rebelión del individuo. Porque debemos repensar por completo la tarea administrativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vassiliadis, S., Kohne, M. y Von Krogh, G. (2000). *Strategic Deployment of networks for knowledge Management in: Working paper Research Center Knowlegdedosourse.St.Galle.University os St. Gallen*.
- Wolford, M.M. (2007). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano y medición de la satisfacción del cliente en la empresa editores siglo veintiuno*. Tesis de ingeniería. Universidad de San Carlos, Guatemala
- Zarate Oleaga, J. (2008). *Gestionar en equipo, preguntas clave*. Madrid: ESIC.
- Zúñiga, A. (7 de diciembre de 2006).Re: *Evaluación integral de productividad*. Recuperado de [http:// www.deguate.com](http://www.deguate.com)

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Título del proyecto: Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope, en el periodo 2015.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Variables	Instrumentos	Fuente
<p>General</p> <p>¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015?</p> <p>Específicos</p> <p>1. ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015?</p> <p>2. ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la calidad de trabajo en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015?</p> <p>3. ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a las relaciones con las personas en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015?</p> <p>4. ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la estabilidad emotiva en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015?</p> <p>5. ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015?</p> <p>6. ¿De qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad analítica en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015?</p>	<p>General</p> <p>Determinar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Identificar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto al conocimiento de trabajo en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015</p> <p>2. Identificar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la calidad de trabajo en los ejecutivos del área de operaciones de la Clínica Good Hope. Miraflores, 2015?</p> <p>3. Identificar en qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a las relaciones con las personas en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope. Miraflores, 2015</p> <p>4. Identificar en qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la estabilidad emotiva en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015</p> <p>5. Identificar qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad de síntesis en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015</p> <p>6. Identificar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral respecto a la capacidad analítica en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope. Miraflores; 2015</p>	<p>Carece de hipótesis</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Básica y de enfoque cuantitativo.</p> <p>Diseño: De esta investigación es no experimental (variables no manipuladas), de tipo descriptivo (detalla la variable de estudio) y explicativo (pretende explicar la evaluación de 360° del desempeño laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope.).</p> <p>Población: 200 clientes y 112 Trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope</p> <p>Muestra: Para los clientes, se utilizó la fórmula de la muestra de poblaciones finitas, considerando que el tipo de muestreo es no probabilístico circunstancial. Los participantes en esta investigación serán 132 clientes. En cuanto a los trabajadores se utilizará una población muestral de 112 participantes encuestados, con un total de 244 encuestados</p>	<p>La evaluación de 360 grados del desempeño</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Conocimiento de trabajo</p> <p>Calidad de trabajo</p> <p>Relaciones con las personas</p> <p>Estabilidad emotiva</p> <p>Capacidad de síntesis</p> <p>Capacidad analítica</p>	<p>Cuestionario validado:</p> <p>Adaptación del instrumento con preguntas correspondientes a las variables de estudio y por autores de tesis como antecedentes.</p>	<p>Dirigido a:</p> <p>Jefatura</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Colaboradores</p> <p>Servicio al Cliente</p> <p>Ejecutivos</p>

ANEXO B: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE DE INFORMACION
Evaluación de 360 grados del desempeño laboral	Es un procedimiento que hoy en día las empresas están siguiendo para evaluar el recurso humano, la evaluación es elaborada bajo nutrida información.	1.Conocimiento de trabajo	1.1.Perfil profesional	1.1.1. Mantiene profesionalismo en sus tareas diarias 1.1.2. Programa y organiza en forma excelentes las actividades	Universidad de Montemorelos Tesis de Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de Corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A.
			1.2. Conocimientos de procesos	1.2.1. Cumple su trabajo satisfactoriamente 1.2.2. Alcanza todos los objetivos y metas establecidas por el área 1.2.3. Conoce los detalles y procesos del trabajo que realiza. 1.2.4. Conoce de las metas y objetivos a corto, mediano, largo plazo	Universidad de Montemorelos Tesis de Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de Corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A.
			1.3. Experiencia laboral	1.3.1. Se ha tomado en cuenta la experiencia laboral 1.3.2. Ha tenido experiencia anteriormente en evaluar a sus compañeros, jefes superiores / intermedios, equipo médico	Adaptado por la autora
		2.Calidad de trabajo	2.1.Comportamiento Individual	2.1.1. Es respetuoso en su cuidando, apariencia e higiene personal 2.1.2. Promueve, proyecta limpieza y orden en el lugar de trabajo 2.1.2. Cumple puntualmente con su horario de trabajo	Reglamento Interno de Trabajo RIT Clínica Good Hope.
			2.2.Rendimiento laboral	2.2.2 Sabe a cabalidad lo que es la evaluación de desempeño 2.2.3. Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para la organización	Universidad de San Carlos de Guatemala Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano y Medición de la Satisfacción del Cliente en la Empresa Editores Siglo Veintiuno
				2.2.3. Práctica frecuentemente la autoevaluación	

<p>Donde participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe.</p> <p>Zúñiga (2006)</p>		<p>2.2.4. Las decisiones que toma son acertadas, prácticas y oportunas</p> <p>2.2.5. Alcanza los objetivos y metas establecidas por el área que dirige</p> <p>2.2.6. Existe un registro de la productividad de cada trabajador</p> <p>2.3.7. Recibe algún tipo de motivación permanentemente por su rendimiento laboral</p>	<p>Universidad de Morelos</p> <p>Tesis de Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de Corte de Industrias Cítricas de Morelos S.A.</p>	
		<p>3.1.Satisfacción del cliente</p>	<p>3.1.1. Comunica y facilita adecuadamente y a tiempo los procesos, horarios, nombre de delegados de áreas a los clientes</p> <p>3.1.2. Proyecta altos principios éticos</p>	<p>Universidad Autónoma de Nuevo León</p> <p>Tesis de Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera y Adecuado por la autora</p>
			<p>3.1.3. Colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimientos de los clientes</p> <p>3.1.4. Brinda el servicio que requiere su puesto</p> <p>3.1.5. Existe algún registro de reconocimiento y felicitaciones del cliente, hacia el trabajador</p>	<p>Adecuado por la autora</p>
	<p>3.Relaciones con las personas</p>	<p>3.2.Comunicación asertiva</p>	<p>3.2.1. Se expresa en forma clara y precisa</p> <p>3.2.2. Se dirige por nombre, claridad y respeto a su compañero.</p>	<p>Universidad de Morelos</p> <p>Tesis de Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de Corte de Industrias Cítricas de</p>
			<p>3.2.4. Demuestra interés y respeto por lo que dicen otras personas.</p> <p>3.2.5. Se comunica de manera directa inclusive en asuntos delicados</p> <p>3.2.6. Escucha cuidadosamente sin interrumpir</p> <p>3.2.7. Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los demás</p>	<p>Morelos S.A.</p> <p>Universidad Autónoma de Nuevo León</p> <p>Tesis de Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el</p>

					Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera
			3.3.Cooperación de equipo	3.3.1. Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo eficientemente. 3.3.2. Escucha y motiva al equipo de trabajo. 3.3.3. Tiene consideración, buen trato y respeto por sus compañeros 3.3.4. Existe interés de las necesidades que surgen entre sus compañeros al cumplir las tareas diarias.	Universidad de Montemorelos Tesis de Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de Corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A.
			3.4.Relaciones asertivas	3.4.1. Ejerce los valores dentro y fuera de la empresa con sus compañeros 3.4.2. El puesto que ocupa es estrictamente debido a su buen desempeño laboral y grado profesional 3.4.3. Reconocen y valoran permanentemente los jefes la labor que realiza	Adaptado por la autora
				3.4.5. Establece relaciones interpersonales con respeto 3.4.6. Existe confianza y buen trato entre los colaboradores 3.4.7. Está al pendiente de las dudas que tienen los clientes y compañeros 3.4.8. Hace críticas constructivamente continuamente 3.4.9. Resuelve conflictos internos con imparcialidad	Adaptado por la autora
		4.Estabilidad emotiva	4.1. Manejo de emociones	4.1.1. Tiene criterio para responder problemas que se presentan en el proceso de atención al cliente 4.1.2. Maneja y controla sus emociones. 4.1.3. Actúa correctamente en caso de algún incidente en el área de trabajo	Universidad de Montemorelos Tesis de Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de Corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A.

			4.2.Actitudes en el trabajo	4.2.1. Demuestra positivismo, buen ánimo en las tareas encomendadas 4.2.2. Es proactivo en el trabajo	Adaptado por la autora
				4.2.3. Demuestra honestidad y transparencia en sus actos tanto con sus compañeros, como con los clientes externos.	Adaptado por la autora
		5.Capacidad de Síntesis	5.1. Capacitación estratégica	5.1.1. Se organizan seminarios y/o reuniones especializadas y motivacionales. 5.1.2. Se preocupada por actualizarse y especializarse. 5.1.3. Participa puntualmente de las capacitaciones en el trabajo	Adaptado por la autora
			5.2. Identificación y solución de dificultades	5.1.4. Presenta ideas para mejorar su trabajo y el de su personal a cargo	Universidad de Montemorelos Tesis de Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de Corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos S.A.
				5.1.5. Presenta soluciones a problemas administrativos	Adaptado por la autora
		6.Capacidad analítica	6.1. Análisis de información	6.1.1. Analiza los procesos de servicio en el área 6.1.2. Observa meticolosamente y presenta sugerencias 6.1.3. Existe realimentación consecuente de información en el trabajo	Adaptado por la autora
			6.2. Conocimiento de herramientas estratégicas	6.2.1. Hace un uso inteligente de los recursos. 6.2.2. Integra nuevas teorías, tendencias y métodos en las operaciones de negocios apropiadas	Universidad Autónoma de Nuevo León Tesis de Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera

ANEXO C: Constancia de autorización de encuestas

CONSTANCIA

LA JEFATURA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE OPERACIONES, DE LA CLÍNICA GOOD HOPE, QUE SUSCRIBE:

HACE CONSTAR

Que la Srta.: **Baquerizo Crisóstomo, Lucero Wendy** está autorizada a realizar la encuesta del tema de investigación que está realizando, a los involucrados y/o trabajadores del área operaciones de la Clínica Good Hope .

Se expide la presente como constancia a solicitud del interesado para fines que estime conveniente.

Miraflores, 26 de octubre del 2015



Silvia García Marín

Jefa del área de Operaciones

ANEXO D: Encuesta

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

INTRODUCCIÓN:

Buen día, mi nombre es Lucero Baquerizo Crisóstomo, egresada de la EAP de Administración con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Peruana Unión. El propósito de esta investigación es determinar de qué manera se aplica los la evaluación de 360 grados del desempeño laboral. Tu aporte, al responder las preguntas, será de vital importancia para su interpretación. Es completamente anónima y será utilizada con fines de diagnóstico de dicho estudio. Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar la encuesta si así no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, que lo crea conveniente.

Cualquier duda o consulta que tengas posteriormente puede escribirme a lucero.baquerizo@hoodhope.org.pe

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

INSTRUCCIONES:

Ud. Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se presenta, tómese el tiempo que consideres necesario y luego marca con un aspa (x) la respuesta que crea que es la correcta.

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS:

Género: Femenino Masculino

Nivel de estudios: Primaria Secundaria Instituto Universidad Post grado

Cargo:

ALTERNATIVAS

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	Respuestas				
Conocimiento de trabajo					
Perfil profesional					
1. Mantiene profesionalismo en sus tareas diarias	1	2	3	4	5
2. Programa y organiza en forma excelentes las actividades	1	2	3	4	5
Conocimientos de procesos					
3. Cumple su labor satisfactoriamente	1	2	3	4	5
4. Alcanzar todos los objetivos y metas establecidas por el área	1	2	3	4	5
5. Conoce los detalles y procesos del trabajo que realiza	1	2	3	4	5
6. Conoce de las metas y objetivos a corto, mediano, largo plazo	1	2	3	4	5
Experiencia laboral					
7. Se ha tomado en cuenta la experiencia laboral	1	2	3	4	5
8. Ha tenido experiencia anteriormente en evaluar a sus compañeros, jefes superiores / intermedios, equipo médico	1	2	3	4	5
Calidad de trabajo					
Comportamiento Individual					
9. Es respetuoso con su cuidado en la apariencia e higiene personal	1	2	3	4	5
10. Promueve y proyecta limpieza y orden en el lugar de trabajo	1	2	3	4	5
11. Cumple puntualmente con su horario de trabajo	1	2	3	4	5
Rendimiento laboral					
12. Sabe a cabalidad lo que es la evaluación de desempeño	1	2	3	4	5
13. Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para la organización	1	2	3	4	5

14. Práctica frecuentemente la autoevaluación					
15. Las decisiones que toma son acertadas, prácticas y oportunas	1	2	3	4	5
16. Alcanza los objetivos y metas establecidas por el área que dirige	1	2	3	4	5
17. Existe un registro de la productividad de cada colaborador	1	2	3	4	5
18. Recibe algún tipo de motivación permanentemente por su rendimiento laboral	1	2	3	4	5
Satisfacción del cliente					
19. Comunica y facilita adecuadamente y a tiempo los procesos, horarios, nombre de delegados de áreas a los clientes	1	2	3	4	5
20. proyecta altos principios éticos	1	2	3	4	5
21. Colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimientos de los clientes	1	2	3	4	5
22. Brinda el servicio que exige sus puesto	1	2	3	4	5
23. Existe algún registro de reconocimiento y felicitaciones del cliente, hacia el trabajador	1	2	3	4	5
Relaciones con las personas					
Comunicación asertiva					
24. Se expresa en forma clara y precisa	1	2	3	4	5
25. Se dirige por nombre, claridad y respeto a su compañero.	1	2	3	4	5
26. Demuestra interés y respeto por lo que dicen otras personas.	1	2	3	4	5
27. Se comunica de manera directa inclusive en asuntos delicados	1	2	3	4	5
28. Escucha cuidadosamente sin interrumpir	1	2	3	4	5
29. Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los demás	1	2	3	4	5
Cooperación de equipo					
30. Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo eficientemente	1	2	3	4	5
31. Escucha y motiva al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
32. Tiene consideración, buen trato y respeto por sus compañeros	1	2	3	4	5
33. Existe interés de las necesidades que surgen entre sus compañeros al cumplir las tareas diarias.	1	2	3	4	5

Relaciones asertivas					
34. Ejerce los valores dentro y fuera de la empresa con sus compañeros	1	2	3	4	5
35. El puesto que ocupa es estrictamente por su desempeño laboral	1	2	3	4	5
36. Reconocen y valoran permanentemente los jefes la labor que realiza	1	2	3	4	5
37. Establece relaciones interpersonales con respeto	1	2	3	4	5
38. Existe confianza y buen trato entre los colaboradores	1	2	3	4	5
39. Está al pendiente de las dudas que tienen los clientes y compañeros	1	2	3	4	5
40. Hace críticas constructivamente continuamente	1	2	3	4	5
41. Resuelve conflictos con imparcialidad	1	2	3	4	5
Estabilidad emotiva					
Manejo de emociones					
42. Tiene criterio para responder problemas que se presentan en el proceso de atención al cliente	1	2	3	4	5
43. Maneja y controla sus emociones.	1	2	3	4	5
44. Actúa correctamente en caso de algún incidente en el área de trabajo	1	2	3	4	5
Actitudes en el trabajo					
45. Demuestra positivismo, buen ánimo en las tareas encomendadas	1	2	3	4	5
46. Es proactivo en el trabajo	1	2	3	4	5
47. Demuestra honestidad y transparencia en sus actos tanto con sus compañeros, como con los clientes externos.	1	2	3	4	5
Capacidad de síntesis					
Capacitación estratégica	1	2	3	4	5
48. Se organizan seminarios especializados y motivacionales.	1	2	3	4	5
49. Se preocupado por actualizarse y especializarse.	1	2	3	4	5
50. Participa puntualmente de las capacitaciones en el trabajo	1	2	3	4	5
Identificación y solución de dificultades					
51. Presenta ideas para mejorar su trabajo y el de su personal a cargo	1	2	3	4	5
52. Presenta soluciones a problemas administrativos	1	2	3	4	5

Capacidad analítica					
Análisis de información					
53. Analiza los procesos de servicio en el área	1	2	3	4	5
54. Observa meticulosamente y presenta sugerencias	1	2	3	4	5
55. Existe realimentación consecuente de información en el trabajo	1	2	3	4	5
56. Hace uso inteligente de los recursos	1	2	3	4	5
57. Integra nuevas teorías, tendencia y métodos en las operaciones de negocios apropiadas.					

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

(Encuesta al cliente)

INTRODUCCIÓN:

Buen día, mi nombre es Lucero Baquerizo Crisóstomo, egresada de la EAP de Administración con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Peruana Unión. El propósito de esta investigación es analizar de qué manera se aplica la evaluación de 360 grados del desempeño laboral. Tu aporte, al responder las preguntas, será de vital importancia para su interpretación. Es completamente anónima y será utilizada con fines de diagnóstico de dicho estudio. Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar la encuesta si así no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, que lo crea conveniente.

Cualquier duda o consulta que tengas posteriormente puede escribirme a lucero.baquerizo@hoodhope.org.pe

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

INSTRUCCIONES:

Ud. Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se presenta, tómese el tiempo que consideres necesario y luego marca con un aspa (x) la respuesta que crea que es la correcta.

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS:

Género: Femenino Masculino

Grado académico: Primaria Secundaria Instituto Universidad Post Grado

ALTERNATIVAS

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	Respuestas				
	1	2	3	4	5
Satisfacción del cliente					
1. El ejecutivo le comunica y facilita adecuadamente y a tiempo los procesos, horarios, nombre de delegados de áreas cuando lo requiere	1	2	3	4	5
2. El ejecutivo le proyecta altos principios éticos	1	2	3	4	5
3. El ejecutivo que lo atiende colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a sus requerimientos	1	2	3	4	5
4. Recibe el servicio que requiere	1	2	3	4	5
5. Ha registrado algún reconocimiento y felicitaciones hacia algún trabajador	1	2	3	4	5

ANEXO E: Imagen de evaluación de 30 grados

