



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
DR. MANUEL VELASCO SUAREZ**



**“EVALUACION 360 GRADOS
HOSPITAL RURAL GUADALUPE TEPEYAC”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN DOCENCIA EN CIENCIAS DE LA
SALUD**

PRESENTA:

JOSE MARTIN LOPEZ SANTOS

DIRECTOR DE TESIS:

MTRA: SOCORRO ELIZABETH HERNANDEZ JUAN

**TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS A 25 DE
NOVIEMBRE DE 2013**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a 29 de Noviembre del 2013

**COMITÉ DE INVESTIGACION Y POSGRADO
DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
CAMPUS II
PRESENTE.**

Por medio de la presente le comunico que una vez revisado exhaustivamente el trabajo titulado: **"EVALUACION 360 GRADOS HOSPITAL RURAL GUADALUPE TEPEYAC"**, presentado por el **DR. JOSE MARTIN LOPEZ SANTOS**, los integrantes del comité revisor designado por ese órgano colegiado conceden autorización para impresión.

Sin otro particular, reciba cordial saludo.

ATENTAMENTE



MTRA. SOCORRO ELIZABETH HERNANDEZ JUAN
DIRECTOR DE LA TESIS

C.c.p. Archivo.

INDICE

PRESENTACIÓN:	-----	pág. 3
CAPITULO I: EVALUACION DEL DESEMPEÑO	-----	pág. 5
1.1 ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL RURAL GUADALUPE TEPEYAC?	-----	pág. 5
1.2 ¿PARA QUÉ SIRVE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?	-----	pág. 6
1.3 PROBLEMAS MÁS COMUNES DE LA EVALUACIÓN DEDESEMPEÑO	-----	pág.7
CAPITULO II: METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	-----	pág. 8
2.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	-----	pág. 8
CAPITULO III: EVALUACIÓN 360° GRADOS	-----	pág. 10
3.1 EVALUACIÓN 360° GRADOS	-----	pág. 10
3.2 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE 360°	-----	pág. 11
EVALUACIÓN 360° GRADOS 7 PASOS	-----	pág. 12
EVALUACIÓN 360° GRADOS ESQUEMA	-----	pág. 13
CAPITULO IV: PROPUESTA DE EVALUACION 360° PARA EL HOSPITAL RURAL GUADALUPE TEPEYAC.	-----	pág. 14

4.1 CRITERIOS	-----	pág. 14
CLASIFICACIÓN DE GRUPOS LABORALES	-----	pág. 14
4.2 INSTRUMENTO	-----	pág. 18
CONCLUSIONES	-----	pág. 23
BIBLIOGRAFIA	-----	pág. 24

AGRADECIMIENTOS

A DIOS PADRE

POR SU INFINITA GRANDEZA, POR SU AMOR DERRAMADO SOBRE MI FAMILIA Y POR DARME LA DICHA Y EL PLACER DE VIVIR ESTE MOMENTO.

A MI MADRE

QUE DESDE SU MUY PARTICULAR FORMA DE VER LA VIDA, INCULCO EN MI PERSONA, RESPONSABILIDAD, DEDICACION Y VALORES, PARA PODER LLEVAR LA VIDA CON SABIDURIA.

A MI ESPOSA

MUJER, AGRACIADA, DULCE, CARINOSA, DEDICADA, AMIGA, COMPAÑERA, AMANTE, QUIEN DE LO MAS NOBLE DE SU SER EXTRAJO SU ESENCIA Y LA TRANSFORMO EN DOS HERMOSOS NIÑOS, FRUTO DE ESE AMOR PROFUNDO QUE NOS PROFESAMOS...AMOR MIO, TE AMO.

A MIS HIJOS

JESUS EMMANUEL Y JOSE LEONARDO, MOTOR DE MI VIDA QUIENES CON SU RISA, CON SUS SONIDOS, CON SU CANTO, LE INYECTAN ENERGIA A MI VIDA Y ME INDUCEN A LA LUCHA DIA A DIA, POR UN MAÑANA MEJOR, LOS AMO...BEBES MIOS.

A MIS SUEGROS

PERSONAS, LLENAS DE AMOR POR LA VIDA, POR SUS HIJOS, POR SUS NIETOS, GRACIAS POR ESE APOYO INCONDICIONAL, QUE DURANTE ESTOS AÑOS HAN BRINDADO A MI ESPOSA, A MIS HIJOS, GRACIAS MIL...RECIBAN DE ESTE SU HUMILDE SERVIDOR

A MIS HERMANOS

JUAN RAMON, LUCILA MARGARITA, MARTHA LILIA, CONCEPCION, MARIA GUADALUPE, SANDRA LUZ, NORBERTO... PILARES DE MI VIDA

A MIS CUÑADOS

OLGA GUADALUPE, IRVIN IVAN, KAREN OLIRA, LUCRECIA, OSMAN, MIRIAM, AGUSTO, LOS LLEVÓ EN MI CORAZON Y PENSAMIENTO HOY Y SIEMPRE.

A MIS SOBRINOS

A TODOS GRACIAS MIL... POR SER PARTE DE MI PRECIADA FAMILIA

A MIS DOCENTES

QUIENES DURANTE ESTOS 8 FINES DE SEMANA ME NUTRIERON CON SU CONOCIMIENTO, MUY EN ESPECIAL PARA LA MTRA. SOCORRO ELIZABETH HERNANDEZ JUAN, QUIEN AMABLEMENTE ACEPTO DIRIGIR ESTE TRABAJO... GRACIAS POR SU LUZ.

PRESENTACIÓN:

Uno de los principales desafíos de toda empresa u hospital es la mejora de la productividad y/o de la eficiencia. La mayoría de las organizaciones y empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos. P.F. Drucker (1909).

El factor humano conocido también como Capital Humano es el activo más importante que tienen los nosocomios; por tanto la capacitación constante es la clave del éxito de su desarrollo y de su aporte positivo a la consecución de planes y objetivos de la Institución.

En la actualidad el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en el Programa IMSS-Oportunidades no especifica la realidad exacta de las actividades de los servidores, ya que la evaluación que se realiza es de tipo global, tomando al hospital como unidad.

El Hospital Rural Guadalupe Tepeyac, se encuentra construido en el municipio de las Margaritas, Chiapas, a 70 kilómetros de la cabecera municipal, y a 100 kilómetros de la ciudad de Comitán de Domínguez, la comunidad de Guadalupe Tepeyac, es zapatista y debido a sus ideales, no permiten que el personal pueda vivir al interior de su comunidad, por esta razón el personal que ahí labora, se ve obligado a vivir dentro del mismo hospital, donde se construyeron cabañas, formando una comunidad de trabajadores de IMSS-Oportunidades, así también las jornadas laborales que ellos realizan son completamente diferentes a las de los otros nueve hospitales de IMSS-Oportunidades distribuidos en el estado, las jornadas que dichos trabajadores realizan son 5x2, 10x4 y 20x10 días, dentro de estas jornadas se permite el tiempo/tiempo entre trabajadores (esto es que un trabajador le cubre un día a otro trabajador y posteriormente este que es cubierto devuelve el favor, cubriendo al que lo cubrió) esto condiciona a que los trabajadores, doblen o tripliquen turnos, otorgándole un servicio deficiente al

paciente, e incluso aumentando el riesgo de cometer errores médicos por fatiga física y mental.

Por lo que se aplicara una evaluación de 360 grados a los médicos que laboran en dicho hospital. Con esto buscamos: medir el desempeño del personal médico medir las competencias, diseñar programas de desarrollo.

Cabe recalcar que en el Hospital Rural Oportunidades Guadalupe Tepeyac las evaluaciones y su retroalimentación no han sido eficaces por cuanto el personal en general se siente desmotivado y su aporte al hospital es relativamente bajo. Por tanto, es necesario analizar y evaluar el sistema de evaluación del desempeño actual y plantear un nuevo enfoque que permita recuperar la motivación del personal médico y facilitar su desarrollo profesional en vista a hacer realidad las metas y objetivos del hospital.

Este estudio pretende fomentar la eficacia del personal médico, estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos del programa IMSS-Oportunidades.

Detectar deficiencias en el trabajo, tanto grupal como individual, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.



CAPÍTULO I

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1 ¿Por qué evaluar el desempeño del personal médico del Hospital Rural Guadalupe Tepeyac?

El análisis del desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal de los médicos, la mejora permanente de resultados del Hospital y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el coordinador de enseñanza y sus médicos de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los directores, coordinadores y médicos, son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación director-médico y en la relación más perdurable entre el hospital y el área médica.



Sintetizado, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneraciones
- Reunir y revisar las evaluaciones de los directores y coordinadores sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

1.2 ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que director, coordinadores y área médica analicen como se están haciendo las cosas.

1.4 Problemas más comunes de la evaluación del desempeño

- Carencia de normas.
- Utilización de criterios subjetivos.
- Aplicación de criterios poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.



CAPITULO II

METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2.1 Métodos de evaluación del desempeño

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Nosotros pretendemos como propósito específico referirnos a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante se hará una referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática.



Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: **características**, **conductas** o **resultados**.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los médicos realizan en el Hospital

2.2 Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los Médicos sobre las expectativas que tiene el Hospital sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la misma.
- Propiciar la satisfacción de las expectativas y aumentar el grado de motivación de los Médicos en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Factor de decisión para la compensación del Médico.
- Formular políticas que mejoren el buen desempeño general del Hospital.

CAPITULO III

EVALUACIÓN 360° GRADOS

3.1 Evaluación 360° grados

¿Qué es la evaluación 360° grados?

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los directivos. 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 lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus pacientes.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro del hospital. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un médico en particular, de un servicio o de un hospital, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales del hospital.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los médicos una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: director, coordinadores, compañeros, subordinados, pacientes, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al médico la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

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 del médico, del servicios y del hospital.

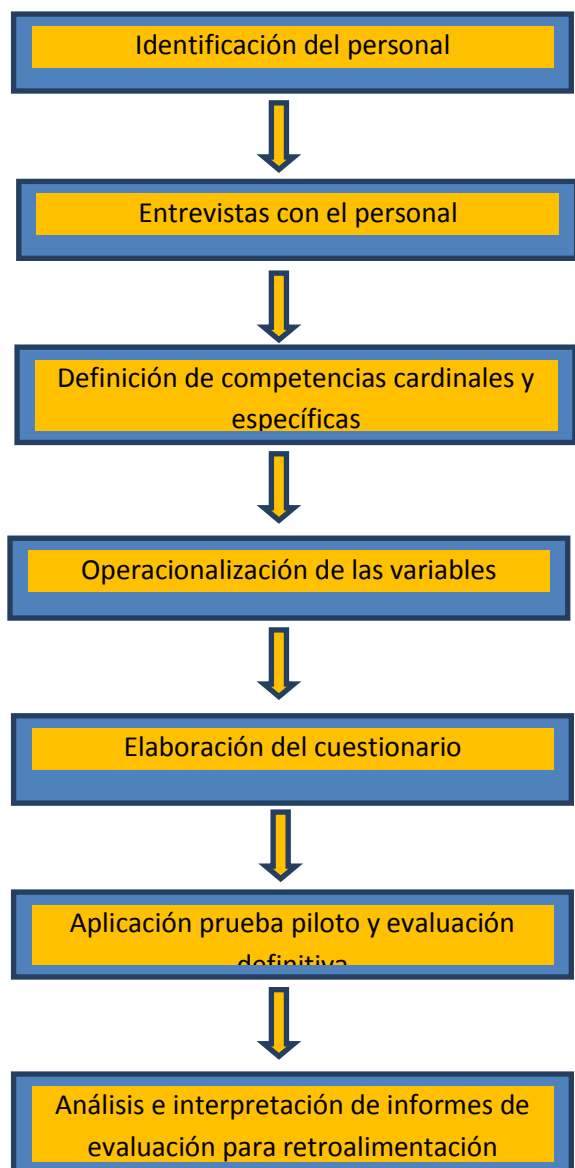
3.2 Metodología de la evaluación de 360°

Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

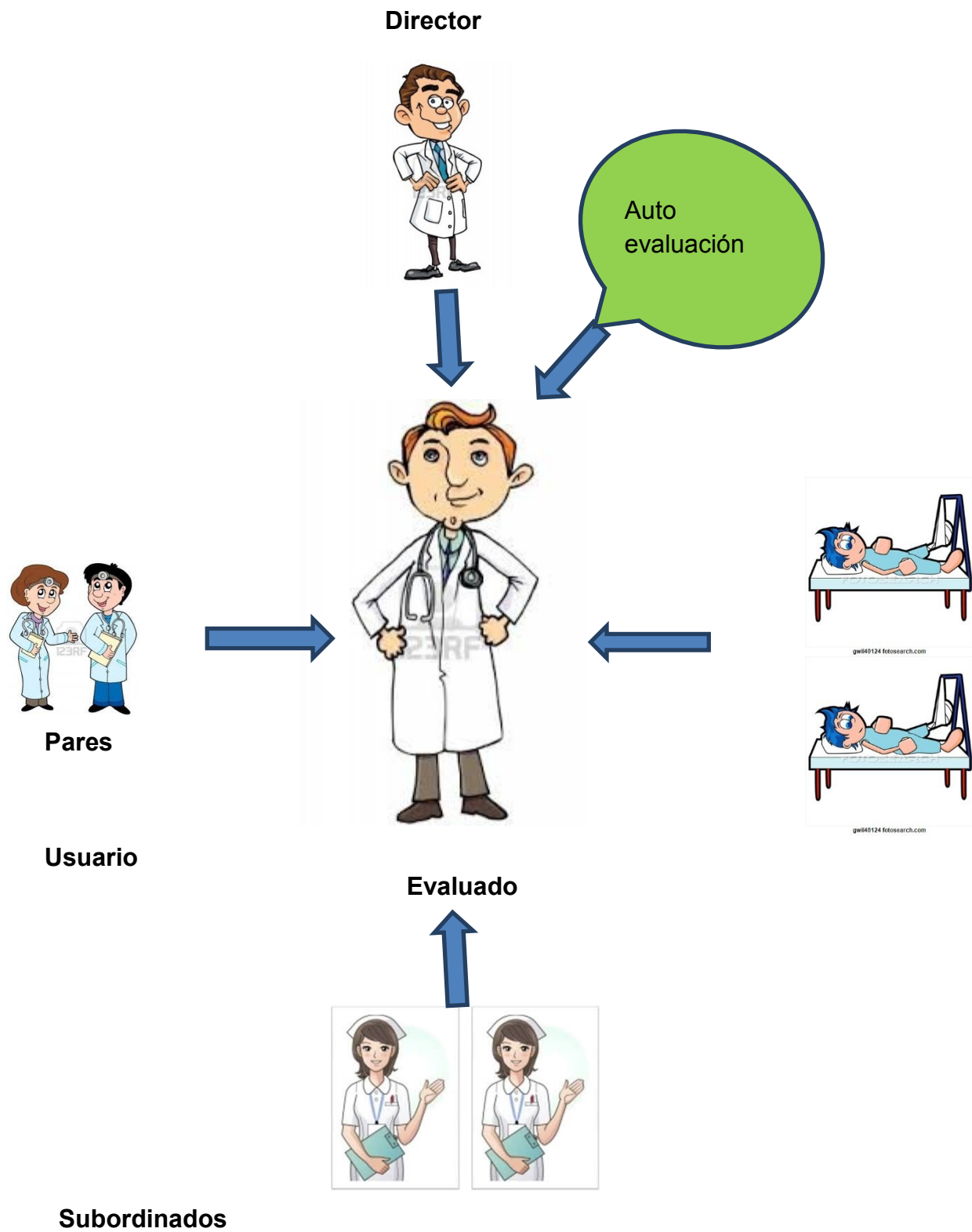
Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado médico y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación. Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.



Evaluación 360°



CAPITULO IV

PROPUESTA DE EVALUACION 360° GRADOS PARA EL HOSPITAL RURAL GUADALUPE TEPEYAC

4.1 Criterios

Clasificación de grupos laborales

En la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño se determinó la siguiente clasificación de los médicos según la naturaleza de las actividades que realizan:

GRUPO LABORAL 1 (RELACION MEDICO-PACIENTE)
GRUPO LABORAL 2 (DIRECTIVOS)

FACTORES PARA EL GRUPO 1	FACTORES PARA EL GRUPO 2
➤ DESEMPEÑO EN EL TRABAJO ➤ CRITERIO O JUICIO ➤ COMUNICACIÓN ➤ RELACIONES INTERPERSONALES ➤ DESARROLLO PROFESIONAL ➤ ACTITUD DE SERVICIO AL PACIENTE	➤ DESEMPEÑO EN EL TRABAJO ➤ CRITERIO O JUICIO ➤ COMUNICACIÓN ➤ RELACIONES INTERPERSONALES ➤ DESARROLLO PROFESIONAL ➤ ACTITUDE DE SERVICIO AL PACIENTE ➤ HABILIDADES DE LIDERAZGO ➤ HABILIDADES DE DIRECCION

Desempeño en el Trabajo:

1. Planifica y organiza el trabajo para lograr objetivos.
2. Está motivado para lograr diversos resultados.
3. Es creativo para proyectar nuevas ideas.
4. Le preocupa el aprovechamiento de los recursos del Hospital.

Criterio o juicio:

1. Aplica buen criterio para la toma de decisiones.
2. Es oportuno en la toma de decisiones.
3. Analiza las posibles consecuencias de cada decisión.
4. Demuestra habilidades para solución de los problemas.

Comunicación:

1. Su comunicación oral es eficaz.
2. Se comunica por escrito con eficacia.
3. En reuniones de trabajo contribuye con información relevante.

Relaciones Interpersonales

1. Informa a su coordinador médico y compañeros, sobre las situaciones importantes que les afectan.
2. Muestra flexibilidad para aceptar nuevas ideas.
3. Muestra flexibilidad y aprovecha la retroinformación constructiva.
4. Establece y promueve relaciones interpersonales positivas con sus compañeros

Desarrollo Profesional

1. Solicita y obtiene de su coordinador médico, la aprobación y autorización de sus planes de desarrollo profesional y logra así, nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
2. Proyecta su desarrollo profesional de acuerdo con las políticas y objetivos de la institución.

3. Aplica los nuevos aprendizajes obtenidos en la capacitación adquirida recientemente.
- 4.- Aprovecha las oportunidades de desarrollo profesional para mejorar su productividad

Actitud de Servicio al Paciente

1. Actúa en forma cooperativa y constructiva con los pacientes.
2. Durante el proceso de la consulta, muestra tacto y diplomacia con sus pacientes.
3. Demuestra buena voluntad en la relación médico-paciente al tratar pacientes graves o delicados.
4. Proyecta actitud positiva hacia compañeros de trabajo y les ayuda cuando le es posible.
5. Mantiene un comportamiento profesional, competente con pacientes derivados por otras unidades médicas.

Habilidades de liderazgo (SOLO DIRECTIVOS)

1. Propicia que los médicos que están a su mando realicen su trabajo en forma sobresaliente.
2. Inspira lealtad en los médicos que están a su mando e igual les proporciona lealtad a cambio.
3. Se asegura de que los médicos que están a su mando tengan oportunidades de crecer y los orienta hacia objetivos de desarrollo profesional.
4. Anima a los médicos que están a su mando a crecer profesionalmente y está pendiente de su desarrollo profesional en forma activa.
5. Apoya a sus compañeros médicos en la toma de decisiones que implican riesgo e iniciativa

Habilidades de Dirección (SOLO DIRECTIVOS)

1. Delega sus obligaciones y responsabilidades con eficacia.
2. Establece objetivos de desempeño razonables para los médicos que tiene a su cargo.
3. Establece adecuadamente su presupuesto y se apeg a él.
4. Proporciona la dirección adecuada para médicos a su cargo.
5. Proporciona la dirección y capacitación necesaria a sus médicos.
6. Evalúa el desempeño de los médicos objetivamente, y con bastante exactitud.
7. Evalúa el desempeño de los médicos en una manera oportuna.

FACTORES PARA EL GRUPO 1	PONDERACION	FACTORES PARA EL GRUPO 2	PONDERACION
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	20 %	DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	20 %
CRITERIO O JUICIO	20 %	CRITERIO O JUICIO	15 %
COMUNICACIÓN	15 %	COMUNICACIÓN	10 %
RELACIONES INTERPERSONALES	15%	RELACIONES INTERPERSONALES	10 %
DESARROLLO PROFESIONAL	10%	DESARROLLO PROFESIONAL	5 %
ACTITUD DE SERVICIO AL PACIENTE	20 %	ACTITUDE DE SERVICIO AL PACIENTE	10 %
		HABILIDADES DE LIDERAZGO	15 %
		HABILIDADES DE DIRECCION	15 %
PONDERACION TOTAL	100 %	PONDERACION TOTAL	100 %

Nivel del desempeño.

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	DESEMPEÑO MUY POR DEBAJO DEL ESPERADO	DEFICIENTE
2	DESEMPEÑO LIGERAMENTE POR DEBAJO DEL ESPERADO	REGULAR
3	DESEMPEÑO CONFORME CON EL MINIMO ESPERADO	ACEPTABLE
4	DESEMPEÑO POR ENCIMA DEL ESPERADO	NOTABLE
5	DESEMPEÑO EXCEPCIONAL	SOBRESALIENTE

4.2 INSTRUMENTO

Con este instrumento se pretende evaluar a 5 médicos generales que se encuentran adscritos al hospital Rural de Guadalupe Tepeyac.

Personal a evaluar: 5 médicos.

Número de Evaluadores: 5.

- Evaluador 1: Autoevaluación
- Evaluador 2: Director del Hospital
- Evaluador 3: Pareja de trabajo
- Evaluador 4: paciente
- Evaluador 5: enfermera



EVALUACION 360 GRADOS



HOSPITAL RURAL OPORTUNIDADES GUADALUPE TEPEYAC

NOMBRE DEL EVALUADO		PUESTO DEL EVALUADO				
NOMBRE DE QUIEN EVALUA		PUESTO DE QUIEN EVALUA				
FECHA	SUP.		IGUAL		INF	
		INDICAR CON UNA X EL NIVEL ORGANIZACIONAL				
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	DEFICIENTE (1)	REGULAR(2)	ACEPTABLE (3)	NOTABLE(4)	SOBRESALIENTE (5)	
1.- PLANIFICA Y ORGANIZA EL TRABAJO PARA LOGRAR OBJETIVOS						0
2.- ESTA MOTIVADO PARA LOGRAR DIVERSOS RESULTADOS						0
3.- ES CREATIVO PARA PROYECTAR NUEVAS IDEAS.						0
4.- LE PREOCUPA EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DEL HOSPITAL.						0
						0
CRITERIO O JUICIO	DEFICIENTE (1)	REGULAR(2)	ACEPTABLE (3)	NOTABLE(4)	SOBRESALIENTE (5)	
1.- APLICA BUEN CRITERIO PARA LA TOMA DE DECISIONES.						0
2.- ES OPORTUNO EN LA TOMA DE DECISIONES.						0
3.- ANALIZA LAS POSIBLES CONSECUENCIAS DE CADA DECISION.						0
4.- DEMUESTRA HABILIDADES PARA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS.						0
						0

COMUNICACION	DEFICIENTE (1)	REGULAR(2)	ACEPTABLE(3)	NOTABLE(4)	SOBRESALIENTE(5)	
1.- SU COMUNICACIÓN ORAL ES EFICAZ.						0
2.- SE COMUNICA POR ESCRITO CON EFICACIA.						0
3.- EN REUNIONES DE TRABAJO CONTRIBUYE CON INFORMACION RELEVANTE.						0
						0
RELACIONES INTERPERSONALES	DEFICIENTE (1)	REGULAR(2)	ACEPTABLE(3)	NOTABLE(4)	SOBRESALIENTE(5)	
1.- INFORMA A SU COORDINADOR MEDICO Y COMPAÑEROS, SOBRE LAS SITUACIONES IMPORTANTES QUE LES AFECTAN.						0
2.- MUESTRA FLEXIBILIDAD PARA ACEPTAR NUEVAS IDEAS.						0
3.- MUESTRA FLEXIBILIDAD Y APROVECHA LA RETROINFORMACION CONSTRUCTIVA.						0
4.- ESTABLECE Y PROMUEVE RELACIONES INTERPERSONALES POSITIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.						0
						0
DESARROLLO PROFESIONAL	DEFICIENTE (1)	REGULAR(2)	ACEPTABLE(3)	NOTABLE(4)	SOBRESALIENTE(5)	
1.- SOLICITA Y OBTIENE DE SU COORDINADOR MEDICO, LA APROBACION Y AUTORIZACION DE SUS PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL Y LOGRAR ASI, NUEVAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.						0
2.- PROYECTA SU DESARROLLO PROFESIONAL DE ACUERDO CON LAS POLITICAS Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCION.						0
3.- APLICA LOS NUEVOS APRENDIZAJES OBTENIDOS EN LA CAPACITACION ADQUIRIDA RECIENTEMENTE .						0
4.- APROVECHA LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.						0
						0

ACTITUD DE SERVICIO AL PACIENTE	DEFICIENTE (1)	REGULAR(2)	ACEPTABLE(3)	NOTABLE(4)	SOBRESALIENTE(5)	
1.- ACTUA EN FORMA COOPERATIVA Y CONSTRUCTIVA CON LOS PACIENTES						0
2.- DURANTE EL PROCESO DE LA CONSULTA, MUESTRA TACTO Y DIPLOMACIA CON SUS PACIENTES.						0
3.- DEMUESTRA BUENA VOLUNTAD EN LA RELACION MEDICO-PACIENTE AL TRATAR PACIENTES GRAVES O DELICADOS						0
4.- PROYECTA ACTITUD POSITIVA HACIA COMPAÑEROS DE TRABAJO Y LES AYUDA CUANDO LE ES POSIBLE.						0
5.- MANTIENE UN COMPORTAMIENTO PROFESIONAL Y COMPETENTE CON PACIENTES DERIVADOS DE OTRAS UNIDADES MEDICAS.						0
						0
HABILIDADES DE LIDERAZGO (SOLO DIRECTIVOS)	DEFICIENTE (1)	REGULAR(2)	ACEPTABLE(3)	NOTABLE(4)	SOBRESALIENTE(5)	
1.- PROPICIA QUE LOS MEDICOS QUE ESTAN A SU MANDO REALICEN SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE.						0
2.- INSPIRA LEALTAD EN LOS MEDICOS QUE ESTAN A SU MANDO E IGUAL LES PROPORCIONA LEALTAD A CAMBIO.						0
3.- SE ASEGURA QUE LOS MEDICOS QUE ESTAN A SU MANDO TENGAN OPORTUNIDADES DE CRECER Y LOS ORIENTA HACIA OBJETIVOS DE DESARROLLO PROFESIONAL.						0
4.- ANIMA A LOS MEDICOS QUE ESTAN A SU MANDO A CRECER PROFESIONALMENTE Y ESTA PENDIENTE DE SU DESARROLLO PROFESIONAL EN FORMA ACTIVA.						0
5.- APOYA A SUS COMPAÑEROS MEDICOS EN LA TOMA DE DECISIONES QUE IMPLICAN RIESGO E INICIATIVA.						0
						0

HABILIDADES DE DIRECCION (SOLO DIRECTIVOS)	DEFICIENTE (1)	REGULAR(2)	ACEPTABLE(3)	NOTABLE(4)	SOBRESALIENTE(5)	
1.- DELEGA SUS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES CON EFICACIA						0
2.- ESTABLECE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO RAZONABLES PARA LOS MEDICOS QUE TIENE A SU CARGO.						0
3.- ESTABLECE ADECUADAMENTE SU PRESUPUESTO Y SE APEGA A EL.						0
4.- PROPORCIONA LA DIRECCION ADECUADA PARA MEDICOS A SU CARGO						0
5.- PROPORCIONA LA DIRECCION Y CAPACITACION NECESARIA A LOS MEDICOS.						0
6.- EVALUA EL DESEMPEÑO DE LOS MEDICOS OBJETIVAMENTE , Y CON BASTANTE EXACTITUD.						0
7.- EVALUA EL DESEMPEÑO DE LOS MEDICOS DE MANERA OPORTUNA.						0
						0
TOTAL						0



CONCLUSIONES

A mi arribo al hospital Rural Guadalupe Tepeyac, llegue con una maleta llena de actividades e ilusiones que tenía la intención de desarrollar y compartir de forma inmediata con el personal que labora en dicho hospital, más la apatía y muchos otros vicios invadía al personal, por lo que buscando la manera de llevar a mejorar la dirección del hospital, retomando la experiencia adquirida durante la maestría en docencia en ciencias de la salud, así como en el diplomado de titulación, busque el método que pueda ayudarme en esta tarea un tanto difícil, por lo que me incline por aplicar la evaluación de 360° grados con la firme idea de darle al médico la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, así como diseñar programas de desarrollo.



BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia; **desempeño por competencias**; Argentina: Editorial Granica, 2007.
2. Alvarado Cifuentes, Arnaldo Ademar; "Modelo de Evaluación del Desempeño para una empresa de capacitación"; Tesis Ing. Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004.
3. Chiavenato, Idalberto; **Administración de Recursos Humanos**; Segunda Edición; Colombia: Editorial McGraw Hill, 1994.
4. Robbins, Stephen: *Comportamiento organizacional*. Prentice hall, México, 2004.
5. Talento directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo. Guadalupe Fernández Dávila (Coordinadora). Financial Times Prentice Hall. Madrid, 2002
6. A.N.E.C.A. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) (2005): Libro Blanco: Título de Grado en Magisterio.
7. Jares, X. R. (2005): *Educación para la verdad y la esperanza*. Madrid. Popular.
8. Trillo, F. (diciembre 2005) competencias docentes y evaluación auténtica: colección de cuadernillos de actualización para pensar la enseñanza universitaria, N° 3
9. Mondy, R. y Noé, R. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. 9na. Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
10. Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2). Consultado el día de mes de año, en: <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>
11. García-Cabrero, B., Delgado G., González, M., Pastor, R., González, M., Baeza, C. et al. (2002). Establecimiento de competencias básicas para la educación en la primera infancia. México: UNICEF-UNESCO.
12. García-Cabrero, B., Loredó, J., Luna, E. y Rueda, M. (2008). Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1 (3), 124-136.

13. Gimeno, J. (2008). *Diez tesis sobre la aparente utilidad de las competencias en educación*. Madrid: Morata.
14. González, J. y Wagenaar, R. (2004). *La contribución de las universidades al proceso de Bolonia. Una introducción*. Deusto, España: Universidad de Deusto Publicaciones.
15. Luengo, J., Luzón, A. y Torres, M. (2008). Las reformas educativas basadas en el enfoque por competencias: una visión comparada. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12 (3), pp. 1-10.