

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL AUXILIAR
Y PROFESIONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR-
FCV**

PAOLA ANDREA DÍAZ RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL AUXILIAR
Y PROFESIONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR-
FCV**

PAOLA ANDREA DÍAZ RAMÍREZ

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Magister
en Gerencia de Negocios**

Director

ANTONIO ALEJANDRO ARRIAGA MARTÍNEZ

Doctor en Ciencias Administrativas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. GENERALIDADES	13
2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
3. OBJETIVOS.....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4. METODOLOGÍA	22
4.1 PRIMERA ETAPA.....	22
4.2 SEGUNDA ETAPA	23
4.3 TERCERA ETAPA.....	24
4.4 CUARTA ETAPA	24
5. REVISIÓN DEL MODELO ACTUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL AUXILIAR Y PROFESIONAL DEL ICV-FCV.....	25
6. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA – CONCEPTOS DE AUTORES SOBRE MODELOS DE COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	33
6.1 CAPITAL HUMANO - ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR– FCV.	33
6.1.1 Los nuevos desafíos para la organización	33
6.1.2 RRHH y su rol estratégico.....	34
6.2 EL SABER ADMINISTRAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO	35
6.3 LOGRO DE LOS OBJETIVOS, COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO.	37
6.3.1 Comunicación con los empleados.	40
6.4 MODELO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	52
6.4.1 Propósitos de la evaluación del desempeño.....	56

6.5 FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	57
6.6 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	58
6.6.1 La gestión de las competencias profesionales.....	60
6.2 COMPETENCIA COLECTIVA.....	61
7. DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL AUXILIAR Y PROFESIONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR-FCV, BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	65
8. RESULTADOS APLICACIÓN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y PROFESIONAL DE CARTERA DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR-FCV.....	78
9. CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Relación entre tipos de competencias y cargos distintos.....	40
Figura 2. Radar #1. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación de Competencias Auxiliares Administrativos.....	78
Figura 3. Radar #2. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Salud Ocupacional Auxiliares Administrativos.....	79
Figura 4. Radar #3. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Sistema Gestión de Calidad Auxiliares Administrativos.	80
Figura 5. Radar #4. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Sistema Aspectos Administrativos Auxiliares Administrativos.....	81
Figura 6. Radar #5. Gráfica de resultados de aplicación de Total Evaluación de Desempeño Auxiliares Administrativos.	82
Figura 7. Radar #6. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación por Competencias Profesionales Administrativos.	83
Figura 8. Radar #7. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Salud Ocupacional Profesionales Administrativos.	84
Figura 9. Radar #8. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Sistema Gestión de Calidad Profesionales Administrativos.....	84
Figura 10. Radar #9. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Aspectos Administrativos Profesionales Administrativos.....	85
Figura 11. Radar #10. Gráfica de resultados de aplicación de Total Evaluación de Desempeño Profesionales Administrativos.....	86

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Evaluación de desempeño	96

RESUMEN

TÍTULO: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL AUXILIAR Y PROFESIONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR– FCV*

AUTOR: PAOLA ANDREA DÍAZ RAMÍREZ**

PALABRAS revisión, personal auxiliar, profesional administrativo, modelo de evaluación de desempeño, Instituto Cardiovascular, competencias, Fundación Cardiovascular.

DESCRIPCIÓN:

Este trabajo de aplicación tiene como objetivo principal contemplar la revisión actual del modelo de evaluación de desempeño que existe para el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cardiovascular– FCV; ya que éste no está elaborado ni basado en un modelo de competencias, el cual ha generado a través del tiempo inconsistencias en los resultados y subjetividad a la hora de emitir un concepto el cual no le ha permitido al colaborador obtener la retroalimentación adecuada para su crecimiento personal y profesional. Se realizará una revisión bibliográfica, sobre los autores existentes que permitan identificar el mejor modelo a implementar, para el mejoramiento de la evaluación de desempeño.

Teniendo en cuenta la información extraída de los artículos de la base de datos de las publicaciones, se analizarán las características propias de la institución y se elaborará una propuesta de modelo de evaluación de desempeño.

La propuesta del modelo de evaluación de desempeño, para el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cardiovascular– FCV, basado en el modelo de gestión por competencias permitirá llevar a cabo en el personal un proceso de evaluación más objetivo y con miras al cierre de brechas de las competencias tanto técnicas como del Ser.

Posteriormente, se llevará a cabo la aplicación del nuevo modelo de evaluación de desempeño al área de Cartera como prueba piloto; donde existe actualmente personal auxiliar y profesional administrativo que hace parte del Instituto Cardiovascular– FCV.

A partir de los resultados obtenidos se verificará si el nuevo modelo de evaluación podrá ser aplicado a las diferentes áreas del Instituto Cardiovascular- FCV que cuenten con personal auxiliar y profesional administrativo.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Arriaga Martínez, Antonio Alejandro, Doctor en Ciencias Administrativas

ABSTRACT

TITLE: PERFORMANCE ASSESSMENT MODEL FOR THE AUXILIARY AND PROFESSIONAL ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF THE CARDIOVASCULAR FOUNDATION - FCV *

AUTHOR: PAOLA ANDREA DÍAZ RAMÍREZ**

KEYWORDS: review, auxiliary staff, administrative professional, performance evaluation model, Cardiovascular Institute, competencies, Cardiovascular Foundation.

SUMMARY

This application work has as main objective to contemplate the current review of the performance assessment model that exists for the auxiliary and administrative staff of the Cardiovascular Institute - FCV; it is not elaborated or based on a competency model which has generated inconsistencies in the results and subjectivity at the time of issuing a concept which has not allowed the worker to obtain the adequate feedback for their personal and professional growth. A bibliographic review will be developed out, on the existing authors that allow to identify the best model to implement, for improve the performance test.

Taking into account the information extracted from the articles in the publications database, the own characteristics of the institution will be analyzed and a proposal for a performance assessment model will be elaborated.

The proposal of the performance assessment model for the auxiliary and administrative staff of the Cardiovascular Institute - FCV, based on the competency management model, will allow on the staff to carry out a more objective assesment process and better than the current performance test.

Subsequently, the application of the new performance assessment model will be applied to the Portfolio area like as a pilot test; Where there are an auxiliary and professional staff that is part of the Cardiovascular Institute – FCV.

From the results obtained will verify if the new model of evaluation can be applied to the different areas of the Cardiovascular Institute - FCV that have auxiliary and administrative professionals staff.

* Degree work

** Faculty of Physical-mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master's in Business Management. Director: Arriaga Martínez, Antonio Alejandro, Doctor of Administrative Sciences

INTRODUCCIÓN

El concepto de competencia ha cobrado una especial relevancia en los últimos años, en el contexto de la gestión empresarial; se habla de evaluación por competencias, gestión de competencias, desarrollo de competencias. No es fácil encontrar una definición unívoca de tal concepto, aunque abundan en la literatura especializada diferentes listados más o menos completos, de competencias.

Lo que si resulta evidente, es que está emergiendo una nueva sensibilidad, hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva, que van más allá de las habilidades técnicas objetivas. Son muchas las empresas, que evalúan a sus empleados en términos del logro de resultados, es decir se concentran en el qué; la evaluación por resultados, ofrece la ventaja clara de la objetividad.

Si los objetivos han sido predefinidos en términos cuantitativos, resulta bastante sencillo proceder a una evaluación del empleado, en función del grado en el cual se han logrado dichos objetivos.

Con estos fundamentos, se llevará a cabo la aplicación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño a las áreas del personal auxiliar y profesional del Instituto Cardiovascular – FCV, ya que con este modelo no sólo se evaluarán los resultados, sino también la forma en que cada empleado los alcanza, es decir, el cómo.

Para la FCV – ICV el proceso de evaluar el desempeño del personal, busca estimular, generar un valor agregado, lograr la excelencia, exaltar las cualidades de las personas y fortalecer el potencial de desarrollo de los colaboradores.

El mejoramiento del modelo de evaluación de desempeño, proporcionará una herramienta clave para la Institución, para medir el quehacer de los colaboradores de una manera más objetiva y a través de la cual se podrán identificar las brechas existentes en formación profesional y del ser y así como el establecimiento de planes de acción claros y definidos, que permitan el incremento de la productividad del personal administrativo del Instituto Cardiovascular-FCV.

Por tanto es necesario seguir ahondando el estudio y ámbito de las competencias, con la finalidad de determinar con certeza, qué son, cómo se desarrollan y cómo se evalúan de acuerdo a las tendencias del mundo moderno y globalizado.

1. GENERALIDADES

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera, se formarán personas competitivas en el mundo globalizado.

El talento humano de la actualidad debe convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, son importantes para permanecer en el mercado y generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a la persona, sino de administrar con la gente y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que con sus habilidades y destrezas son las que en su momento marcan pautas de éxito, desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

Una fuerza laboral implementada como una estrategia, puede hacer que los planes de negocio sean una realidad. Se ha dicho que el desarrollo de la estrategia significa trabajo duro, pero la puesta en marcha de la estrategia es aún más difícil. Lo que debe preguntarse la alta gerencia entonces: ¿Qué se debe hacer para que la gente haga lo que la organización requiere?

Desde la anterior pregunta se desglosa que las empresas necesitan ver a su gente como aliados, como socios, como colaboradores y no solamente como recursos, puesto que los recursos se utilizan, se agotan y además originan costos.

Se requiere a la postre tener una nueva visión en la forma de argumentar la gestión de la gente, para la gente y por la gente, es decir la gestión de personal; esto conlleva a abordar un concepto de reconocimiento de la interacción efectuada por las personas, en su entorno y el entorno de las empresas.

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia, con respecto de las diferentes actividades que llevan a cabo.

De acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado.

Si las personas satisfacen sus necesidades, se sienten plenos y encuentran sentido a lo que hacen, de manera que se conectan con su trabajo en los niveles emocionales, sociales e intelectuales, con lo cual alcanzarán un mayor grado de productividad y sentido de pertenencia en la organización.

Este marco de referencia que apunta a la estrategia, indica que así como la organización realiza su planeación, la gente de igual manera planea significativamente el resultado de su gestión dentro de ella.

Por tal razón, se necesita establecer un direccionamiento efectivo que conduzca a la implementación de medios que enriquezcan el diario vivir de los trabajadores, ya que la gente quiere de su trabajo la oportunidad de hacerlo bien, con confianza,

con respeto y con cierto grado de autonomía, por ello espera interacciones satisfactorias con sus compañeros, un tratamiento justo, además de la oportunidad de mejorar su calidad de vida, de la cual se sientan orgullosos y siempre con la perspectiva de aprender.

Las empresas por su parte, desde hace algún tiempo, han venido reduciendo sus estructuras, de grandes e inmensas empresas, complejas y jerarquizadas, pasaron a ser dinámicas en su estructura. Uno de los ejemplos más significativos es el modelo japonés, el cual ha estado presente en los finales del siglo XX, donde empresas más pequeñas generan más empleo, innovan más y se encuentran al tanto de los avances tecnológicos.

Permanecer en el mercado es la premisa, y para ello se debe ser competitivo y contar con un recurso humano que ejerza liderazgo. El recurso humano ha asumido desde la perspectiva de la asociatividad, la conformación de clústeres, que posibilitan la competencia en el libre mercado.

Las organizaciones tienen actualmente la necesidad de reconocer que el talento humano es sobre los demás recursos, el más importante, puesto que acoge un sinnúmero de factores que a la hora de medir el desarrollo y productividad de una organización ejerce un papel determinante dentro de la empresa.

En varias empresas aunque es conocido que el talento es un bien valioso, aún no se ha podido encontrar la manera de generar desarrollo en él, así como tampoco la forma de cómo abordarlo al momento de buscar mejores resultados.

Es allí donde aparecen novedosas técnicas, que aplicadas y desarrolladas por expertos en talento humano, de seguro se convertirán en herramientas fundamentales para lograr incentivar y cultivar el talento humano de las organizaciones.

Samper Head Hunting, ofrece a sus distinguidos clientes, por medio de herramientas técnicas, evaluar el talento humano, motivarlo y lograr determinar los mejores perfiles para una empresa, ya sea por medio de la contratación de nuevos colaboradores o guiados en las capacidades y logros de los colaboradores actuales.

2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para las organizaciones es de vital importancia evaluar el desempeño de sus colaboradores, ya que se convierte en una de las herramientas más importantes para alcanzar la excelencia de la ejecución de los procesos y desarrollar en el talento humano áreas como liderazgo, innovación, entre otras, y consiguiendo así el mejoramiento continuo e impactando en la identificación de necesidades del personal.¹

Esta medición es una herramienta que permite fundamentalmente corroborar que los procesos se estén dando como han sido planificados y que las personas que los llevan a cabo entiendan cuál es su rol y las funciones que deben desempeñar dentro de los mismos. Estos métodos de valoración garantizan la implementación de planes de mejora para corregir las posibles fallas que puedan estar incidiendo en el logro de las metas y objetivos de la institución.

Actualmente el ICV-FCV cuenta con un modelo de evaluación de desempeño para los auxiliares y profesionales administrativos el cual tiene como objetivo buscar potencializar la eficiencia y elevar la calidad en la prestación del servicio. La institución ha tratado de construir y fomentar un sistema de revisión continua en cada uno de sus procesos, con el fin de orientar y apoyar los aspectos susceptibles a mejorar dentro de criterios objetivos, imparciales y profesionales.

Es de vital importancia para la organización realizar una revisión y mejora del modelo actual de evaluación de desempeño del personal administrativo auxiliar y profesional; ya que el actual presenta variables de valoración muy subjetivas y no han permitido identificar las brechas existentes entre las verdaderas competencias técnicas y del SER que se requieren para cada uno de los cargos. Así mismo el

¹ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica recursos humanos. Ediciones Granica. S.A. Volumen 1.2006

modelo de evaluación para este tipo de cargos se ha convertido para los jefes inmediatos en una acción mecánica y no en un acto de responsabilidad y análisis que permita la mejora de los procesos.

Se plantea como necesidad la revisión de la evaluación desarrollada para los cargos administrativos ya que el personal médico y asistencial posee unas valoraciones diferentes con criterios más técnicos y basados en modelos de referencia mundial que permiten medir su desempeño no solo a nivel del SER sino a partir de indicadores clínicos.

Por tal razón se hace necesario implementar para el personal administrativo un nuevo modelo basado en evaluación de competencias que permita valorar objetivamente el desempeño de los colaboradores y lograr que exista coherencia entre las competencias que se requieren para el cargo y las funciones que están desempeñando.

La implicación que tiene realizar este tipo de mejora al instrumento de evaluación ya existente para los cargos administrativos radica en que para la institución el proceso de mejora continua es fundamental en todas las áreas. Así mismo esta mejora permitirá administrar de manera adecuada el recurso humano y se podrá identificar personas que puedan realizar plan de carrera con el fin de lograr la consecución de niveles de excelencia.

Todo lo anteriormente planteado es estratégico para la organización ya que en un corto e inmediato plazo se pondrán en funcionamiento los diferentes servicios del HIC (Hospital Internacional de Colombia) y se requerirá personal calificado que desempeñe roles administrativos en las diferentes áreas.

La actual metodología de evaluación está implementada desde el año 2010, la cual nació como necesidad de medir la productividad de los colaboradores. Este instrumento fue diseñado por el área de Gestión Humana de la FCV quienes realizaron una revisión bibliográfica y se apoyaron en la orientación brindada por la Vicepresidencia Corporativa de la institución.

Para la FCV -ICV el proceso de evaluar el desempeño del personal busca estimular, agregar valor a la organización, lograr la excelencia, exaltar las cualidades de las personas y fortalecer el potencial de desarrollo de los colaboradores. Es por esta razón que el proyecto de aplicación tiene como objetivo mejorar el modelo ya existente con el fin de garantizar a la institución óptimos resultados de alto rendimiento en cada uno de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado la pregunta que surge sobre este tema es ¿cuál debe ser el modelo de evaluación de desempeño más objetivo que permita medir en los colaboradores del área administrativa en los cargos de auxiliar y profesional su desempeño y productividad teniendo en cuenta las competencias que el cargo exige?

En este sentido, se propone mejorar el modelo de evaluación de desempeño ya existente para los cargos de auxiliar y profesional administrativo del ICV-FCV; con el fin de definir y diseñar una propuesta que permita valorar a cada uno de los colaboradores basados en las competencias que el cargo que está desempeñando requiere para su óptima y adecuada ejecución.

El mejoramiento del modelo de evaluación proporcionará una herramienta clave a la institución para medir el quehacer de los colaboradores de una manera más objetiva y a través de la cual se podrán identificar las brechas existentes en formación técnica y del ser; así como el establecimiento de planes de acción

claros que permitan generar un incremento en la productividad de las personas que redunde en la competitividad en el sector.

Los beneficios que trae consigo la revisión del modelo de evaluación de desempeño en la institución están relacionados con el incremento de la productividad, mejora de las relaciones interpersonales entre jefe y colaborador, optimización en el clima organizacional, identificación de brechas de formación, fortalecimiento de competencias y plan de carrera.

Esta propuesta de mejora contribuye al fortalecimiento de los estándares de calidad para la administración del Recurso Humano; con lo cual la institución se perfila como una de las de mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional por ejecutar procesos de alta calidad que conlleven al incremento de la competitividad y desarrollo de su personal.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar el modelo de evaluación de desempeño para el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cardiovascular– FCV.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar revisión del actual modelo de evaluación de desempeño existente para el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cardiovascular– FCV.
- Realizar revisión bibliográfica sobre los diferentes autores y modelos existentes que permitan identificar el mejor modelo a implementar para el mejoramiento de la evaluación de desempeño.
- Diseñar el modelo de evaluación de desempeño para el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cardiovascular– FCV.
- Realizar la aplicación del nuevo modelo de evaluación al personal auxiliar y profesional del área de Cartera del Instituto Cardiovascular- FCV.

4. METODOLOGÍA

El método que se utilizó en esta investigación es el descriptivo, porque consiste en llegar a conocer las situaciones, las costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables. Los investigadores no son sólo tabuladores, recogen los datos sobre la base de teorías, exponen y resumen de manera cuidadosa, responsable y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Definido el método de investigación, el desarrollo del trabajo de grado contempló las siguientes etapas:

4.1 PRIMERA ETAPA

Realizar revisión del actual modelo de evaluación de desempeño existente para el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cardiovascular– FCV. Este modelo no está basado en un modelo de competencias.

En esta etapa se buscó realizar una revisión del actual modelo de evaluación para el personal auxiliar y administrativo que existe a través de reuniones con la Vicepresidenta Corporativa de la FCV; con el fin de identificar las variables que se continuarán midiendo y las que son susceptibles de mejora o de cambio; ya que

estas personas son las encargadas de definir qué se debe evaluar para este tipo de personal. Se tienen planteadas 5 reuniones.

4.2 SEGUNDA ETAPA

Realizar revisión bibliográfica sobre los diferentes autores y modelos existentes que permitan identificar el mejor modelo a implementar para el mejoramiento de la evaluación de desempeño.

En esta etapa del proyecto se llevó a cabo la revisión de fuentes primarias y secundarias sobre el tema de evaluación de desempeño y de los modelos existentes que permiten elaborar un modelo de evaluación acorde a las características y necesidades de la institución.

Esta revisión se realizó con base en las publicaciones que se pudieron conocer a través de la página de googlescholar y bases de datos de las diferentes universidades como Scopus, Legis, Easy, entre otras. Para la consecución de este material se realizaron visitas a las bibliotecas de las diferentes universidades de la ciudad, con el fin de recopilar material importante y fundamental para el desarrollo del proyecto.

Así mismo se solicitó a la Escuela, las respectivas claves con el fin de acceder a todas las bases de datos posibles, para la recolección de la información de interés.

4.3 TERCERA ETAPA

Diseñar el modelo de evaluación de desempeño para el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cardiovascular– FCV, basado en el modelo de gestión por competencias.

En esta etapa teniendo en cuenta la información extraída de los artículos de las bases de datos, de las publicaciones y basados en las características propias de la institución, se diseñó el nuevo modelo de evaluación de desempeño.

Para llevar a cabo esta etapa se realizaron reuniones con la Vicepresidencia Corporativa; con el fin de definir las competencias que se evaluarán al personal administrativo profesional y auxiliar; así como la metodología y los tiempos de evaluación. Así mismo se definió y construyó el formato para llevar a cabo la evaluación.

4.4 CUARTA ETAPA

Realizar la aplicación del nuevo modelo de evaluación al servicio interno y externo del Instituto Cardiovascular. En esta etapa se llevó a cabo la aplicación del nuevo modelo de evaluación al área de Cartera del Instituto Cardiovascular-FCV que actualmente tiene personal auxiliar y profesional como prueba piloto. Se tabularon los resultados y se realizó el respectivo análisis con el fin de generar acciones de mejora, sobre el formato o sobre la metodología utilizada para llevar a cabo la aplicación.

5. REVISIÓN DEL MODELO ACTUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL AUXILIAR Y PROFESIONAL DEL ICV-FCV.

El Instituto Cardiovascular- FCV antes conocido como Instituto del Corazón de Floridablanca; a través de su manual de políticas y código de ética y buen gobierno tiene establecidas las directrices y lineamientos que permiten desarrollar toda la estrategia para la administración del recurso humano y desde donde se despliegan los procesos que son inherentes a este manejo.

Estos permiten a la organización contar con el personal idóneo y competente para el desempeño de los diferentes cargos teniendo en cuenta las características propias de la institución.

El recurso humano de la FCV se ha incrementado de manera significativa en los últimos cinco años al pasar de 466 a 1780 colaboradores como resultado de la apertura de nuevos servicios, ampliación y fortalecimiento de otros en las diferentes unidades estratégicas empresariales.

La Dirección de Talento Humano de la Fundación Cardiovascular de Colombia es la encargada de realizar la selección de todo el personal que ingresa bajo la modalidad de contratación directa y así mismo de desarrollar las actividades de bienestar, medición del clima organizacional, implementación de la cultura organizacional, creación y actualización de los perfiles de cargo y seguimiento y evaluación de desempeño de los colaboradores, entre otras.

A través de la implementación de las actividades mencionadas anteriormente se puede evidenciar que para la FCV el recurso humano es el principal motor con el que cuenta la institución; por tal razón anualmente se evalúa su satisfacción en cuanto al clima organizacional y se despliegan diversos programas encaminados a

la obtención del bienestar del cliente interno y al desarrollo continuo de sus competencias tanto técnicas como del ser.

Todas las acciones de la Dirección de Talento Humano están encaminadas a identificar las necesidades y cumplir las expectativas de los colaboradores; con el objetivo de generar mayor compromiso institucional y mejoramiento de la productividad.

Desde 1999, la FCV estructuró el área de Talento Humano, con el fin de desarrollar diversas estrategias y programas que impacten en una administración del talento humano más eficaz y en concordancia con los valores y direccionamiento estratégico.

Durante estos 17 años la Institución mediante su evaluación continua de los diferentes procesos y la ejecución de sus programas ha identificado las brechas en cuanto a las variables personales, de formación y laborales de los colaboradores.

El ICV- FCV como la mayoría de las organizaciones, busca a través de diferentes estrategias lograr niveles de alto desempeño de parte de sus empleados para lograr sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

Una de estas tácticas está relacionada con los mecanismos de evaluación de desempeño los cuales tienen como objetivos principales asignar recursos, motivar y retribuir a los colaboradores, proporcionar retroalimentación, mantener la justicia, entrenar y desarrollar competencias y cumplir con los reglamentos de igualdad de oportunidad de empleo.

Actualmente el ICV-FCV cuenta con un modelo de evaluación de desempeño para los auxiliares y profesionales administrativos el cual tiene como objetivo buscar potencializar la eficiencia y elevar la calidad en la prestación del servicio. La institución ha tratado de construir y fomentar un sistema de revisión continua en cada uno de sus procesos, con el fin de orientar y apoyar los aspectos susceptibles a mejorar dentro de criterios objetivos, imparciales y profesionales.

Esta metodología de evaluación está implementada desde el año 2010, la cual nació como necesidad de medir la productividad de los colaboradores. Este instrumento fue diseñado por el área de Talento Humano de la FCV quienes realizaron una revisión bibliográfica y se apoyaron en la orientación brindada por la dirección general de operaciones de la institución.

El modelo de evaluación de desempeño actual que utiliza la FCV (Ver anexos) contempla trece variables las cuales se describen a continuación:

Calidad de trabajo entendida como la relación en términos de contenido, exactitud y presentación, entre el resultado de los trabajos y las instrucciones dadas.

Conocimiento del Trabajo el cual se expresa como grado de conocimiento del trabajo a ejecutar ayudado por la experiencia y el entrenamiento.

Oportunidad la realización y entrega de los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta los requerimientos del servicio y la optimización del mismo.

Organización como la utilización racional de todos los recursos disponibles que dé como resultado la realización eficiente de las funciones.

Responsabilidad enmarcada en el cumplimiento de las acciones, deberes y compromisos inherentes al servicio, asumiendo las consecuencias que se deriven del mismo.

Relaciones Interpersonales el comportamiento con superiores, compañeros y usuarios del servicio y disposición para dar y recibir colaboración de manera que contribuya a establecer un ambiente laboral de cordialidad.

Actitud frente al trabajo entendido como la medida en que demuestra interés, entusiasmo y disposición para ejercer las funciones del cargo y para adquirir conocimientos que posibiliten su desarrollo y mejoren su rendimiento.

Liderazgo capacidad de movilización de actitudes positivas y recursos de las personas para el trabajo en equipo.

Iniciativa la capacidad de generar nuevas ideas y mejores formas de realizar el trabajo, tendientes al mejoramiento y la eficiencia en las labores.

Participación entendida como el interés y participación en los diferentes programas que emprende la FCV con miras al mejoramiento de sus procesos.

Actitud de mejoramiento deseo y voluntad de progresar de alcanzar mayores responsabilidades, capacidad de ir un poco más allá de lo asignado y autocorregirse.

Capacitación el interés en la adquisición de nuevos conocimientos para mejorar la ejecución de las labores. b. Implementar eficazmente en sus actividades los conocimientos adquiridos en las capacitaciones recibidas.

Receptividad la comprensión del trabajo y las instrucciones que se le han dado, atención e interés para aceptar las ideas e indicaciones sin repeticiones seguidas.

El procedimiento de evaluación de desempeño se realiza dos veces al año y el criterio de inclusión es que la persona lleve mínimo seis meses en el cargo. Los líderes de cada uno de los procesos informan al colaborador a cargo y explican el mecanismo de valoración; así mismo retroalimentan su calificación y éste manifiesta su punto de vista, define compromisos y firma el formato.

En los casos en donde las evaluaciones de desempeño sean menores a 65 puntos, se acuerdan entre el jefe inmediato y el empleado compromisos que tendrán seguimiento durante las próximas mediciones, la cuales se harán a más tardar en los tres meses siguientes.

El empleado que de manera consecutiva resulte calificado insatisfactoriamente, dará lugar a un proceso disciplinario y de seguimiento por parte de la dirección de relaciones laborales que podrá conllevar a la terminación del contrato de trabajo con justa causa.

Este procedimiento es clave en la gestión de recursos humanos, ya que permite la formación del personal y garantiza el desarrollo efectivo de los procesos. La institución a través del área de Talento Humano realiza una actividad estructurada de creación y actualización de perfiles de cargo, en donde la información allí contenida hace referencia a la formación profesional, estudios complementarios, funciones y responsabilidades del cargo y niveles de autoridad, entre otras; el cual se convierte en el principal insumo para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores.

Así mismo es de destacar que este modelo actualmente utilizado no cumple con criterios de objetividad que garanticen un verdadero insumo para la toma de decisiones a los altos mandos, ni para ejercicios de retroalimentación a los colaboradores, ni para el cierre de brechas de competencias del personal.

Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño es uno de los procesos de vital importancia para la organización; el actual se ha convertido en un ejercicio mecánico y de obligatorio cumplimiento para los líderes; el cual no genera valor agregado al mejoramiento de los procesos ni del capital humano.

Es importante resaltar que en la medida que el modelo de evaluación de desempeño funcione puede poner en evidencia procesos equivocados o deficientes de selección, orientación y capacitación; así como la consideración de todas las variables en el diseño de los puestos de trabajo.

La necesidad de revisión del actual modelo también corresponde al interés de la organización en constituir mediciones y estándares que permitan tomar decisiones más objetivas en cuanto al desempeño de los colaboradores, ya que deben guardar estrecha relación con los resultados que se esperan para cada puesto; esto teniendo en cuenta que actualmente se cuentan con una base de 1780 colaboradores en la nómina.

El proceso de medición actual ha generado inconformidad en los colaboradores; ya que los líderes en algunas ocasiones no realizan retroalimentación de las calificaciones que asignan ni de las oportunidades de mejora que evidencian en su personal.

Es de vital importancia diseñar un modelo de evaluación que tenga relación estricta con las responsabilidades y funciones descritas en cada uno de los perfiles de cargo; ya que esto garantiza la objetividad en la medición del

desempeño de los colaboradores. El modelo actual no realiza este link. Así mismo es fundamental para la organización que los colaboradores cumplan con un perfil basado en competencias del Ser que han sido establecidas por la Junta Directiva y la Presidencia.

Los resultados arrojados por la consolidación de las notas obtenidas de los colaboradores alimentan un indicador que el proceso de Talento Humano lleva de manera semestral que corresponde al total de las evaluaciones de desempeño aplicadas.

Actualmente la meta establecida por la organización para este indicador es de 89% y desde los últimos 4 años se viene cumpliendo; por lo que no se ha realizado un verdadero análisis del indicador.

Uno de los objetivos del área de Talento Humano es construir sistemas de evaluación del desempeño que permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene brechas en competencias tanto técnicas como del ser, que requieren acciones de mejora. Actualmente el área posee una gran variedad de datos; sin embargo la falencia radica en la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización.

El objetivo de este trabajo es el de determinar y construir una herramienta que conllevará al logro de los objetivos organizacionales, para que se traduzcan en la productividad, mejoramiento de los indicadores financieros y posicionamiento en el sector, al cual pertenece el Instituto Cardiovascular– FCV.

Después de un minucioso análisis de los contenidos de varias propuestas de modelos de evaluación de desempeño, se toma la decisión de tener en cuenta, conceptos importantes de los siguientes modelos:

“Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño en el en el departamento de personal de la Universidad Veracruzana”

Propuesta: “Metodología para evaluar el desempeño del personal del Consejo Nacional de la Judicatura”

Estos documentos, tienen un contenido valioso para mejorar el Modelo Actual de Evaluación de Desempeño para el Personal Auxiliar y Profesional del Instituto Cardiovascular– FCV.

6. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA – CONCEPTOS DE AUTORES SOBRE MODELOS DE COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

6.1 CAPITAL HUMANO - ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR– FCV.

6.1.1 Los nuevos desafíos para la organización. En el escenario competitivo actual, las empresas que marcan la diferencia son aquellas que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio con alto valor agregado y que además resisten los embates de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles.

Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además maximizan la creación de valor para el cliente.

Años atrás, la fuente para la generación de ventajas competitivas yacía en las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, superada esta barrera, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones permitió el acceso más fácil a la información, dando esto lugar a la consolidación del Conocimiento como activo fundamental.

Esto por la creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obliga a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual

implica un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas.

Numerosos autores han planteado el tema, partiendo del visionario Peter Senge y su reconocida obra “La Quinta Disciplina”.²

Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas los portadores de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas.³

Técnicas y herramientas como la Gestión del Talento, la Administración del Valor, la Gestión del Conocimiento o la Administración del Desempeño entre otras, buscan obtener resultados excelentes a través de la maximización del valor para los accionistas, a través de la satisfacción de las necesidades del cliente y el aprendizaje continuo.

6.1.2 RRHH y su rol estratégico. Recursos Humanos puede (y debe) contribuir a la consecución de resultados para la organización a través de una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a la estrategia del negocio, lo cual es fundamental para ayudar a la organización a conseguir resultados y permanecer competitiva.

Para ello, es necesario que en primer lugar los profesionales de RRHH tomen conciencia de su nueva posición y comiencen a adoptar el rol de socios estratégicos, tal como lo plantea

² ALLES, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. (3 ed.). Buenos Aires: Granica. 2000

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos (8tava. Edición) 2007

Este paso es fundamental, y en algunos casos puede resultar el principal obstáculo hacia la transformación ya que en algunas organizaciones el Departamento de Personal continúa realizando las tareas administrativas tradicionales (liquidación de sueldos, administración de legajos, licencias, etc.) que si bien son necesarias, no agregan valor a la estrategia del negocio.

En segundo lugar, es necesario que los profesionales del área sean expertos en herramientas estratégicas de RRHH tales como: Gestión por Competencias, Trabajo en Equipo, Administración por Objetivos, Evaluación del Desempeño y Remuneración Variable, entre otras.

6.2 EL SABER ADMINISTRAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

Para tener una aproximación a esta herramienta, se hace necesario analizar las distintas aristas que componen un sistema de *Performance Management*. En primer lugar, entender que el sistema está orientado a maximizar el logro de resultados, a través de una integración entre el QUÉ debe lograrse y el CÓMO ha de hacerse para lograrlo.⁴

Con esto decimos que la Administración por Objetivos es la base fundamental para determinar el QUÉ y la Gestión por Competencias el pilar del CÓMO, buscando desarrollar a las personas para optimizar su desempeño y así favorecer el logro de resultados para la organización.⁵

⁴ CORONADO, R. La selección de personal por competencias laborales. Tesis Universidad Autónoma de ciudad Juárez de Ciencias Sociales y Administración, departamento de ciencias administrativas, México D.F. 2005

⁵ DESSLER, Gary: Administración de personal. Prentice Hall. 6ta. Edición México 1994

En segundo lugar, el sistema cumple una importante función de comunicación vertical de doble vía. Esto porque de arriba hacia abajo comunica las estrategias del negocio y cuáles son los factores críticos a tener en cuenta para alcanzar los objetivos que los ejecutivos pretenden lograr tanto en el largo como el corto plazo.

Asimismo, es un sistema de comunicación también de abajo hacia arriba, ya que los niveles operativos, de supervisión y jefaturas brindan feedback sobre el cumplimiento de los objetivos fijados para sus planes de trabajo, con lo cual la Dirección puede ir monitoreando las estrategias fijadas para reacomodarlas o confirmarlas.

Asimismo, se establecerán las relaciones de causa – efecto que dará una clara noción sobre los factores clave que llevarán a la organización al logro de resultados.

Con el PE definido, el siguiente paso es identificar y definir los procesos claves de la organización y sus responsables (dueños del proceso), para así consensuar con ellos cuáles serán los indicadores que tendrán que gestionar, y que ayudarán a cumplimentar la estrategia del negocio a través de los factores críticos del éxito.

El siguiente paso es definir de dónde se obtendrá la información medir los indicadores, es decir las fuentes de las cuales se obtendrán los datos necesarios para convertirlos en información para la toma de decisiones.

Es importante también en esta etapa definir la fórmula de cálculo para tales indicadores de manera tal de estandarizar un lenguaje para toda la organización y que todas las áreas afectadas por el mismo indicador lo midan y calculen de la misma manera, evitando así confusiones y falta de coordinación.

Finalmente, se deben establecer las metas que se pretenden alcanzar con esos indicadores para poder ver su evolución histórica en el tiempo. Así, se construyen los gráficos que muestren los avances y retrocesos del indicador, otra línea con la meta a alcanzar y, si es posible, otra más con un indicador de comparación obtenido a partir del benchmarking sobre las mejores prácticas.⁶

Por supuesto que la definición de indicadores y el decantamiento vertical debe hacerse mediante talleres participativos, en los cuales luego de la discusión se llegará al consenso sobre los resultados esperados (QUÉ) y los factores críticos a tener en cuenta para lograr alcanzarlos (CÓMO).

De esta manera se va definiendo un mapa de las competencias que los implicados necesitarán para asegurar el logro de esos objetivos.

6.3 LOGRO DE LOS OBJETIVOS, COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO.

Las competencias son “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, en una empresa determinada, en un contexto determinado, y se encuentran definidos y descritos mediante patrones de comportamiento observable.”

Esta definición nos permite observar que las competencias se basan en la comprensión del negocio y en la cultura, y se definen a través de descriptores de comportamientos observables, buscando evitar conflictos por interpretaciones de distintas personas sobre la competencia en cuestión.

⁶ ORDÓNEZ, Miguel. Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos. Ediciones 2000, S.A. España 1996

Como se ha visto hasta ahora, administrar el desempeño implica una correcta relación entre el QUÉ y el CÓMO. Los objetivos determinan el qué se quiere lograr y además con el decantamiento de indicadores establecido por el BSC, definimos para los distintos niveles de la organización cómo deberán actuar para ayudar a alcanzar tales objetivos.⁷

Esto implica que es necesario determinar cuáles serán las competencias que permitirán a la gente asegurar el logro de resultados a través de comportamientos de alto desempeño y definirlos. Esto es fundamental, ya que las competencias no son iguales para todos los puestos ni para todas las organizaciones.

Así, luego de la definición de las competencias, es necesario establecer un diagnóstico sobre el grado en que las personas las poseen o no, para lo cual RRHH se vale de herramientas tales como el inventario de personal, entrevista de incidentes críticos (BEI), perfiles profesionales, descripciones de puestos, etc.

Es importante comenzar por los puestos clave, es decir, aquellos que tienen especial incidencia sobre los factores críticos de éxito de los procesos principales de la organización. De esta manera, comenzamos a trabajar con la adecuación (persona puesto), a través de la identificación de las personas clave.

En primer lugar, deben estar bien definidas las tareas críticas del puesto, las cuales las podemos identificar estableciendo una relación con los resultados obtenidos a partir del desempeño excelente, basado en la regla de Pareto: el 80 % de los resultados excelentes se obtienen con el 20 % de las tareas. Eso da una idea sobre lo crítico de cada tarea analizada.

⁷ BENAVIDES, Espíndola. O. Competencias y Competitividad. Diseño para las Organizaciones. 2002

De esta manera, se definen los puestos de trabajo en función de tareas críticas y preparar a la gente que vaya a ocupar el cargo, de acuerdo a las competencias que necesita para llevarlas a cabo.

Así, debemos analizar el nivel de competencia que poseen las personas que ocupan puestos clave y cuál es el nivel que debería poseer, además de determinar si hace falta que adquiera alguna otra competencia.

Así, el resultado de este análisis arroja un *gap* o brecha que debe ser saldado mediante acciones que le permitan a la persona adquirir las competencias y el nivel competencial requerido por el puesto, para maximizar las posibilidades de éxito en el logro de resultados.⁸

Las herramientas que RRHH puede utilizar para saldar esa brecha son el *coaching*, el entrenamiento en el puesto (*onthejob training*), la rotación de puestos, capacitación tradicional, etc.

Es decir, que puede utilizar una gama de herramientas, administrando las que más se adecuen de acuerdo a las necesidades de capacitación, las características del receptor de la capacitación, la urgencia para la obtención de las competencias, los recursos disponibles, etc.

Se diferencian tres tipos de competencias:⁹

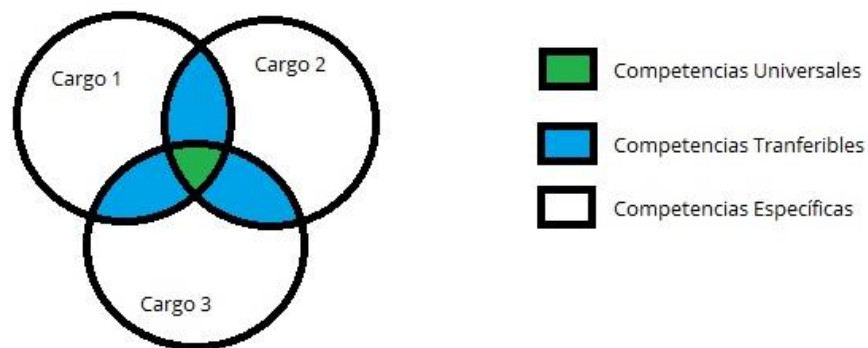
1. **Competencias Universales:** son aquellas que reflejan los valores, la cultura y los factores clave del éxito del negocio, que deben ser exhibidas por todos los empleados de la organización.

⁸ FERNÁNDEZ, A. Gestión por competencias: Un modelo Estratégico para la dirección de recursos humanos. 1 ° Edición, Madrid.

⁹ IVANCEVICH, N. Administración de Recursos Humanos (9na). Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F. 2005

2. **Competencias Transferibles:** son aquellas que necesarias en varios puestos, variando el nivel de cada una de ellas de acuerdo a las tareas críticas y la importancia que tienen para el logro de los objetivos en cada uno de los puestos.
3. **Competencias Específicas:** son aquellas requeridas para un puesto o rol particular, que deben poseerse para desempeñar correctamente las tareas.

Figura 1. Relación entre tipos de competencias y cargos distintos.



Fuente: 123RF. Disponible en: <http://www.123rf.com/>

6.3.1 Comunicación con los empleados. La clave para que el sistema funcione es la comunicación de los beneficios que este trae al empleado y, fundamentalmente, mostrarle claramente para qué sirve lo que él hace, es decir, como a través de su trabajo contribuye a que el negocio logre sus objetivos.

De esta manera, los empleados pueden comprender la importancia de su labor diaria, logrando de esta manera un mayor compromiso y una disminución en su resistencia natural hacia el cambio en la metodología de trabajo.¹⁰

¹⁰ RODRÍGUEZ, Herrera y Páez. Artículo “Competencias Laborales”, Procedimientos para su Gestión Estratégica. Publicado en Internet. 2009

Asimismo, para que el sistema funcione y se logren los resultados esperados, los empleados deben conocer claramente qué se espera de ellos y recibir una retroalimentación periódica sobre cómo lo están haciendo, además de ser retribuidos por el desempeño excelente.

Algunas de las herramientas que RRHH utiliza para comunicar a los empleados sobre los objetivos, responsabilidades y su contribución a la estrategia del negocio, son la Descripción del Puesto y la Evaluación del Desempeño.¹¹

Por otro lado, el sistema de retribución variable juega un papel importantísimo, ya que actúa como agente motivador, estimulando y reforzando las conductas deseadas dentro del marco del Performance Management.

Así, la organización debe comunicar el paquete de opciones a sus empleados y seleccionar mediante una negociación con los mismos, aquellos que mejor satisfagan las necesidades de ambas partes.

En este aspecto, y al igual que con los indicadores de gestión, es de suma importancia esclarecer las fórmulas de cálculo para los conceptos variables para así evitar las confusiones y conflictos que pueden ocasionar el fracaso del sistema.

Otra de las cuestiones que deben tenerse en cuenta para mantener la alineación es la utilización del Coaching permanentemente, a fin de entrenar al empleado en su puesto de trabajo y al mismo tiempo ir corrigiendo las conductas no deseadas o reforzando las de alto desempeño.

¹¹ QUEZADA, R. Artículo: Selección “Identificación de Competencias Laborales”, disponible en revista. Enlaces, Disponible en: <http://qmasociados.netfirms.com>

El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros de la organización se convierte en una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de la ejecución de los procesos.

Es de vital importancia diseñar procesos que permitan lograr el desarrollo del factor humano de acuerdo con las competencias, que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas organizacionales expresadas en los objetivos así mismo, se obtenga un nivel de satisfacción de los requerimientos propios de la institución.

El nivel de desempeño del personal en las organizaciones, se convierte en el pilar para lograr la efectividad y el mayor grado de competitividad, razón por la cual la FCV busca el mejoramiento del sistema de gestión, que sustenta sus procesos de evaluación.

La mayoría de los sistemas de evaluación organizacionales, implican que se midan varios aspectos claves de la productividad (resultados) y comportamiento o rasgos personales de los colaboradores; teniendo en cuenta la calidad del trabajo, cantidad de producción, iniciativa y actitud en general.

Los sistemas de evaluación de desempeño hacen parte de una necesidad organizacional, la cual se debe basar en criterios objetivos claramente definidos, análisis de las funciones de los colaboradores y aplicada a toda la institución sin distinción de cargos o personas.

Se requiere de manera inicial conocer el marco de teorías y planteamientos relacionados con la definición de evaluación de desempeño.

Se entiende por desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

De esta manera se describen a continuación diferentes definiciones de autores que han decidido escribir y desarrollar planteamientos acerca de la evaluación de desempeño.

- Wayne Mondy, Robert M (2005) en su obra Administración de Recursos Humanos define la administración de desempeño como un proceso formal para evaluar que tan bien se están desempeñando los empleados, los equipos y la organización. La gestión humana, es un componente esencial de toda empresa y más que un conjunto de acciones, obedece a un proceso integrador; así la Administración Estratégica del Recurso Humano, tiene como finalidad dotar a los Directores de Recursos Humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar a la gestión general de organización, identificar, formular y aplicar políticas de mejoramiento continuo, en la organización.
- La evaluación de desempeño de un puesto de trabajo consiste en valorar la eficacia con la que una persona desempeña dicho puesto durante un periodo determinado de tiempo, definido así en la obra el modelo de gestión de recursos humanos de Juan Carlos Rodríguez (2011), quien a su vez agrupa 2 corrientes o formas en las que se realizan estos modelos de evaluación; evaluación de desempeño basada en objetivos EDO y la evaluación de desempeño basada en apreciación de cualidades EDAC; el autor en la obra plantea algunas recomendaciones al momento de realizar el cuestionario y la aplicación de una herramienta de evaluación de desempeño.

- Para Federico Gan y Jaume Triginé (2006), tratan en sus teorías la apreciación del valor que una persona genera por sus características personales, para la organización en un periodo de tiempo determinado.

Explican que la Gestión Humana, se define como el conjunto de políticas, procesos, actividades, resultados e indicadores, que tienen por objeto incorporar y mantener el Talento Humano que reúna competencias, para la realización de desempeños exitosos que generen valor, para que las organizaciones sean competitivas en el mundo de hoy.

- Bholander, George en su obra Administración de Recursos Humanos plantean diferentes formas de evaluar el desempeño y de cierta forma agrupa varios métodos para hacerlo:

Métodos de características:

- Escalasgráficas
- Selecciónforzada
- Formasnarrativas

Métodos de comportamiento:

- Incidentescríticos
- Revisión de conductas
- BARS: escala fundamentada para la medición del comportamiento
- BOS: escala de observación de comportamiento.

Métodos de resultados:

- Mediciones de productividad
- EPPO Evaluaciónparticipativaporobjetivos

- Idalberto Chiavenato (2011) define la evaluación del desempeño como la apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Chiavenato establece de igual forma algunos métodos para dicha evaluación que se pueden sintetizar de la siguiente forma:

- Escalas gráficas

Este método utiliza un formulario de doble entrada a llenar por el evaluador, donde por un lado en las hileras horizontales figuran los ítems que se evalúan (conocimientos, calidad, cooperación, entre otros), y en columnas verticales se ponen los diferentes grados que corresponden a cada una (óptimo, muy bueno, bueno, regular, entre otros).

- **Elección forzada.**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de ciertas alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

- **Investigación de campo.**

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe), pero con asesoría de un especialista del staff. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

- **Comparación por pares.**

Aquí se comparan a los empleados tomados de a dos, y se anota cuál es aquel que, en cada aspecto (conocimientos, calidad, entre otros) se desempeña mejor.

- **Frases descriptivas.**

Parecido al método de elección forzada, sólo que no se exige del evaluador que elija una o dos alternativas, sino que se limita a señalar las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que no lo demuestran.

- **Métodos mixtos.**

Una combinación de cualquiera de los métodos por comparación de pares, frases descriptivas, elección forzada, investigación de campo y escalas gráficas.

Otro de los métodos con mayor aceptación para la medición de desempeño se conoce como la evaluación o modelo de evaluación por competencias. Este método es uno de los que de acuerdo a las características que posee la institución se puede adoptar para el mejoramiento de la herramienta que existe actualmente en la FCV para medir desempeño de los colaboradores.

Idalberto Chiavenato, en su libro *Gestión del Talento Humano*, menciona que: “El éxito de las empresas del siglo XXI, dependerá de cambios tales como: el ambiente de negocios, la mayor claridad de los objetivos por alcanzar el sentido de responsabilidad de las personas y el aumento de libertad, en la elección de los medios y métodos para dichos objetivos; en resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida que sepan utilizar su patrimonio humano, en aquello que tienen como sofisticado e importante, su capital intelectual”.

La Gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Cruz, Rojas, Vega & Villegas, 2008).

El concepto de competencias se viene trabajando hace muchos años a nivel organizacional. Se ha considerado que las personas deben hacer lo que les corresponde hacer con idoneidad y ética.

Así, las competencias se comienzan a considerar como atributos o desempeños de las personas para tener un mejor rendimiento y calidad en el trabajo dentro de una organización, sirviendo para la formación en el trabajo en muchos países del mundo y generando cambios importantes y significativos en la selección, evaluación y formación del personal en las organizaciones, ofreciendo resultados como estrategia utilizada para optimizar la calidad de la prestación de los servicios.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una organización y sus empleados sean conscientes y apunten a aumentar la contribución de cada empleado, a la generación de valor de la empresa.

Según Alles ¹² la evaluación del desempeño por competencias posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación
- El descubrimiento de personas clave
- El descubrimiento de competencias del evaluado
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento
- Toma de decisiones sobre salarios.

¹² ALLES, Op. Cit.

La evaluación del desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global de un empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está totalmente interesada en desarrollarlas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. (Alles, 2002).

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados. (Alles, 2002).

De manera adicional a los beneficios típicos de un modelo de valoración, en la evaluación por competencias se pueden identificar las siguientes ventajas o beneficios:

- Conocer el tipo de trabajador que se está contratando, teniendo definidas competencias requeridas para cada cargo. Desde la entrevista y proceso de selección se puede concluir si es conveniente o no la contratación de algún postulante específico.

- Para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño. La evaluación permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan algunos puestos de trabajo y quienes después pueden ser capacitadas.

Es importante aclarar que un modelo de evaluación por competencias requiere no sólo la elaboración y definición del modelo de medición sino que debe establecerse en sí mismo un modelo de gestión por competencias dentro del cual

se incorporara la evaluación como una de las fases de la gestión del recurso humano de la organización.¹³

Para el desarrollo de un modelo de evaluación por competencias se requiere:

- Establecer las competencias organizacionales para cada cargo o por grupos de cargos relacionados, (estas competencias deben estar enteramente relacionadas con el planteamiento estratégico de la institución).
- Definir de los perfiles de cargo o rediseño en caso de que se requieran ajustar las competencias definidas.
- Diseñar y elaborar del instrumento a utilizar para la evaluación de desempeño de las competencias.
- Definir de la sistematicidad y periodicidad de la aplicación del instrumento.
- Establecer los evaluadores, en caso de establecer un modelo de evaluación de 360 grados se deberá involucrar y considerar actores como proveedores, clientes, colaboradores quienes evaluarían de manera complementaria al trabajador.
- Capacitar al evaluador en la aplicación de la evaluación.
- Establecer de manera clara la forma en la que se recolectará la información así como el procesamiento y análisis de la misma.
- Identificar las brechas de competencias de los colaboradores.
- Implementar acciones que permitan lograr el nivel adecuado y deseado de competencias.

El modelo de gestión por competencias y por consiguiente el de evaluación por competencias, aporta un factor importante a la organización en la medida que permite reconocer las habilidades deseadas para los grupos de cargos establecidos, diagnosticar la situación de los colaboradores con relación a las

¹³ Ibid

competencias establecidas, identificar brechas entre la situación de los empleados la situación esperada y las consiguientes acciones son el mayor aporte de valor del modelo de evaluación a la organización.

Así mismo Alles¹⁴, explica la gestión por competencias que vienen a introducir nuevos conceptos, para reflexionar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de la organización de la empresa.

En la forma en que actualmente se elaboran estrategias y se traducen las necesidades de recurso humanos, no se tienen en cuenta los recursos disponibles y no se considera su potencialidad, para enfrentar los cambios.

Se debe tener en cuenta a los empleados de una organización como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El principal condicionante para hacerlo saber cómo evaluar la aportación efectiva del Recurso Humano, a la consecución de la misma.

El modelo de gestión por competencias y ocupaciones, facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencias.

La evaluación de desempeño, integra los pasos a seguir, para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias, para solucionar problemas, motivar a los trabajadores y fomentar el desarrollo personal.

¹⁴ Ibid

En muchas organizaciones, coexisten dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el sistema informal, los gerentes meditan en el trabajo de los empleados, llegando a tener influencia en procesos políticos, y personales, por lo que los empleados preferidos una tienen ventaja.

En cambio, una evaluación formal del desempeño, es un sistema que establece la organización, para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados.¹⁵

De acuerdo a Dessler¹⁶, se dice también que evaluación del desempeño es calificar a un empleado, comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño; así pues, el proceso de evaluación implica:

1°. Establecer las normas de trabajo.

2° Evaluar el desempeño real del empleado, en relación con dichas normas.

3° Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño, o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

El desempeño se evalúa por tres razones:

Primera: las evaluaciones, proporcionan información para tomar decisiones, en cuanto a los ascensos y los sueldos.

Segunda: Ofrecen la posibilidad, de que el supervisor/gerente y su subordinado, repasen la conducta laboral del mismo. Esto a su vez, permite que los dos elaboren, y para reforzar lo que se está haciendo bien.

¹⁵ IVANCEVICH, J.M. Administración de Recursos Humanos. (9 de.) México: Mc Graw Hill.2005.

¹⁶ DESSLER Gary. Administración de Personal. (8 Edición). México: Prentice Hall Hellriegel D. & Slocum J.W (1998). Administración. (7 ed). México: Thomson Editores. 2001.

Tercera: La evaluación, forma parte del proceso de la organización, para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Por último, de acuerdo con las tres (3) anteriores, las evaluaciones le pueden coadyuvar administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo.

6.4 MODELO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización. Los directores de las distintas organizaciones esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

Si se siente a la organización como “todo grupo estructurado de personas reunidas para cumplir ciertas metas que no podrían cumplir individualmente” (hellriegel/slocum, 1998), se puede entonces establecer que el trabajo de los individuos, se fundamenta en establecer los mecanismos para asegurar, mediante la correcta combinación de recursos con los que cuenta la organización.

Se habrán de lograr los objetivos de la misma, de tal afirmación se desprende que, la organización no sólo cuenta con personas que por definición dan origen a la entidad, sino que además, tales personas ponen en juego sus habilidades, actitudes, conocimientos, creatividad, etc, sus propios recursos, para lograr los objetivos en común.

De acuerdo a Sikula y Andrew (1991), el propósito de la Administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización; de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Ahora bien, los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen equivocadas. Al verificar sus actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos.

Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales pueden revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

En una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no. Una de las tareas de la función de recursos humanos en las empresas es construir sistemas de evaluación del desempeño que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

Gracias a los avances más recientes en tecnología para el manejo de la información, sabemos que la falta de datos no es el problema, sino la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización.

Actualmente, la evaluación del desempeño del personal de una organización se considera un reto, tan determinante en el logro de los objetivos organizacionales.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones:

- El trabajo que desempeñe el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Los costos que genera la administración del personal son muy significativos. Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.
- Por ello el objetivo de las áreas de Talento Humano radica en generar una propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño, esto es, hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo dentro de la organización.
- Al realizar la evaluación, el área de Talento Humano obtendrá información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización el cual va a permitir que el trabajador sea reconocido por su esfuerzo, que las cargas de trabajo sean equitativas, y que se detecte quienes de ellos no están realizando sus actividades correctamente.

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Definición Operacional: La evaluación del desempeño integra los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

La evaluación del desempeño, es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. Otros términos con los que se denota la evaluación del desempeño son: revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados.

En muchas organizaciones coexisten dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el sistema informal, los gerentes meditan en el trabajo de los empleados, llegando a tener influencia procesos políticos, y personales, por lo que los empleados preferidos tienen una ventaja.

En cambio, una evaluación formal del desempeño, es un sistema que establece la organización para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados.¹⁷

De acuerdo a Dessler¹⁸, se dice también que la evaluación del desempeño es calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica:

- 1) Establecer las normas del trabajo.
- 2) Evaluar el desempeño real del empleado en relación con dichas normas.

¹⁷ IVANCEVICH, Op. Cit.

¹⁸ DESSLER, 2001. Op. Cit.

3) Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

El desempeño se evalúa por tres razones:

Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.

Segunda, ofrecen la posibilidad de que el supervisor/gerente y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.

Tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Por último, de acuerdo con las 3 anteriores, las evaluaciones le pueden coadyuvar a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo.

6.4.1 Propósitos de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño sirve a diversos propósitos en las organizaciones como son:

- Compensaciones.
- Retroalimentación sobre el desempeño.
- Capacitación.
- Promoción.
- Planeación de recursos humanos.
- Retención / despido.
- Investigación

De acuerdo a Robbins¹⁹, la gerencia utiliza las evaluaciones para tomar decisiones de recursos humanos generales. Las evaluaciones contribuyen en la toma de decisiones tan importantes como los ascensos, las transferencias y los despidos.

6.5 FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

Las nuevas modificaciones en el mundo del trabajo, sobre todo a causa de la introducción de las nuevas tecnologías, generan nuevas necesidades formativas, ante las cuales el aula y el centro de formación se muestran impotentes para su satisfacción.

Más allá de las reformas habidas y su insuficiencia por la continua demanda sociolaboral en Colombia, ante el acelerado y progresivo cambio, se observa como las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas.²⁰

La misma definición de competencia profesional ligada a la experiencia y al contexto determinado, propicia un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación.

Esto no es de extrañar, también se ha planteado en la propia gestión de competencias que le corresponde a la institución (empresa), localizar (conocer el potencial) las competencias, con todo lo que implica de evaluar, validar y hacerla evolucionar (desarrollar).

¹⁹ ROBBINS S. P. Comportamiento Organizacional. (8 de.) México: Prentice Hall.1999

²⁰ LEVY – Levoyer, Claude. Gestión por competencias. Gestión 2000. España. 2005

Se nota, pues, una cierta división del trabajo entre el sistema educativo y el sistema laboral: a) al primero le corresponde el papel de constituir conocimientos y validarlos por diplomas y desarrollar las capacidades propias del individuo; b) al segundo, le corresponde el papel de emplear esos conocimientos, combinarlos con la experiencia profesional y la formación continua a efectos de desarrollar las competencias y validarlas.

Por lo tanto, los conocimientos se constituyen y validan en el sistema educativo, por medio de diplomas. Las competencias se desarrollan, se utilizan y se validan por la empresa bajo forma de certificados.

La lógica de la competencia justifica el desplazamiento o división del trabajo, entre el sistema educativo y el sistema sociolaboral. Sin embargo, no descarta ninguno de los subsistemas de formación profesional, sencillamente lo reubica y dota de “nuevas competencias” e incluso los integra.²¹

Se ha apuntado que por la misma dinámica del cambio, la formación inicial debe abocarse más hacia la adquisición y generación de competencias genéricas, de amplio espectro, transversales; mientras que la formación ocupacional y continua debe apuntar hacia la generación y desarrollo de competencias específicas.

6.6 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Se obvia en este momento, mayor concreción sobre los diferentes elementos del modelo, así como sus utilidades (descripción de puestos, integración de equipos, gestión de cambio, implantación de cultura organizativa, etc.) y posibles aplicaciones (política retributivas, selección, planes de carrera y sucesión, etc.)

²¹ ALLES, Marta. Desarrollo del Talento Humano. Ediciones Granica S.A. Argentina. 2006

Pero no se quiere concluir este concepto sobre la gestión y evaluación de competencias, sin aludir a los beneficios, tal como lo apunta Sagi - Vela, se asume en torno a fundamentos²²:

1) Estratégicos:

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización.
- Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Flexibilidad en el uso de recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.

2) Recursos humanos:

- Plantilla más formada, polivalente y motivada.- Reducción del número de niveles en la estructura organizativa.
- Rentabilización de los costes laborales.
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
- Simplificación de la gestión y administración del personal.

3) Para el trabajador:

- Crecimiento profesional sostenido.
- Mayor ocupabilidad interna y externa.

4) En los procesos:

- Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
- Reducción de costes de no calidad.
- Reducción de costes de coordinación.
- Ahorro en actividades subcontratadas.

²² FERNÁNDEZ, Tejada y NAVIO Gámez, Antonio. El desarrollo y la gestión de competencias laborales: una mirada desde la formación, Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España, En Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681 – 5653).

6.6.1 La gestión de las competencias profesionales. La gestión de las competencias profesionales, con independencia del modelo propio que pueda activarse, permite conocer el potencial de la organización y orienta a la hora de tomar decisiones de carácter organizativo.²³

En el primer caso, se han de identificar las competencias existentes en la organización (perfil real), a la vez que las competencias necesarias, claves para el propio desarrollo profesional y organizacional (perfil deseable).

Una vez establecidos dichos perfiles, se pueden gestionar ese diferencial de acuerdo a las siguientes líneas de actuación²⁴:

- PRIMERA: Optimizar y aprovechar las competencias existentes que implicaría la adecuación organizativa, de las personas a los puestos, e incluso los planes de carrera de acuerdo a dichas competencias.
- SEGUNDA: Captar nuevas competencias que no se disponen o no interesa desarrollar, en este caso, se hace referencia al reclutamiento o selección.
- TERCERA: Desarrollar y generar competencias no existentes, que daría pie a la formación, el entrenamiento y el desarrollo personal.
- CUARTA: Compensar la adquisición de competencias a través de la evaluación del desempeño y la remuneración.

En cualquier caso, la gestión de competencias está generando en la última década toda una cultura de gestión de los recursos humanos integrando diversas áreas de gestión. Un ejemplo bastante ilustrativo es el propuesto por Hooghiemstra.

²³ MERTENS, Leonard. Experiencias metodológicas en competencia laboral. México, CONOCER. 2000

²⁴ ALLES, M, Marta. Desempeño por Competencias de 360°. Buenos Aires, Julio de 2004

Hay que advertir que el éxito del modelo está en la estrecha interconexión y la coherencia interna entre las diferentes áreas de gestión. Su potencial, pues, hay que cifrarlo en la interconexión de los sistemas en un sistema único.

6.2 COMPETENCIA COLECTIVA

Las nuevas competencias requeridas para las organizaciones no son sólo individuales, aparece el concepto de competencia colectiva, incluso con mayor importancia e incidencia que la competencia individual.²⁵

De ahí que las estrategias de desarrollo de recursos humanos, consideren la importancia del grupo en el desarrollo de la “organización que aprende”. Con todo, esta nueva lógica competencial, viene a evidenciar la importancia de las competencias individuales relacionales, sociales y participativas, más allá de las técnicas, metodológicas o procedimentales.

Se alude al capital humano como capital intangible, en la gestión estratégica por competencias. Estos desarrollos, sin pretender extendernos, también devienen de la nueva lógica de la gestión del conocimiento, propiciada sin duda por las encrucijadas propias de la sociedad de la información.²⁶

El nuevo enfoque que apunta más de un modelo de gestión por competencias tiene todo un conjunto de ventajas entre las que destacamos²⁷:

²⁵ GIL, Flórez Javier. “La evaluación de competencias laborales”, en Facultad de Educación. UNED. 2007

²⁶ MERTENS, Leonard. La gestión de competencias en la Empresa y la Formación Profesional. IBERFOB – OEI: Madrid. 2000.

²⁷ DALZIEL, M., J y FERNÁNDEZ, G. Las competencias. Clave para una Gestión de Recurso Humanos. HayGroup, Deusto. España. 2001

- Poner de relieve la importancia del capital humano, para la prosperidad y larga vida de la organización.
- Descartar funciones y puestos demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo.
- Aportar la flexibilidad necesaria, para que la organización se adapte rápidamente a los cambios de los clientes y en las condiciones de mercado, mediante el correcto ajuste despliegue de los empleados, basado en el modelo de competencias²⁸:
- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Sustituir las escalas y promociones, para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral.
- Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades, a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.
- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y qué competencias necesitan, para desarrollarse y alcanzar otros puestos.
- Aportar mayor justicia e igualdad, en los procedimientos de selección y retribución.

De todos modos se debe insistir en que el modelo de la competencia, sirve menos para administrar las competencias, en el sentido estático e institucional de la palabra que para administrar el desarrollo de las competencias.

Es decir, la lógica de la competencia es un modelo esencialmente dinámico, que trata de establecer una relación entre²⁹:

²⁸ MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: Sistemas, S y Surgimiento y Modelos. Editorial Cinterfor. Montevideo. 2000

²⁹ ACT. Fundamentos básicos para el desarrollo de competencias de trabajo. Iowa, 2001

- La definición de las competencias claves y las opciones fundamentales de la organización.
- El desarrollo y la movilización de las competencias a partir de esas opciones.
- El efecto de retorno de esa movilización para hacer evolucionar las organizaciones

Se alude al capital humano, como capital intangible en la gestión estratégica por competencias. Estos desarrollos, sin pretender extendernos también devienen de la nueva lógica de la gestión del conocimiento, propiciada sin duda por las encrucijadas propias de la sociedad de la información.

El nuevo enfoque que apunta más de un modelo de gestión por competencias tiene todo un conjunto de ventajas entre las que se destacan:

- Poner de relieve la importancia del capital humano, para la prosperidad y larga vida de la organización.
- Descartar funciones y puestos demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo.
- Aportar la flexibilidad necesaria, para que la organización se adapte rápidamente a los cambios de los clientes y en las condiciones de mercado, mediante el correcto ajuste despliegue de los empleados, basado en el modelo de competencias:
- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Sustituir las escalas y promociones, para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral.
- Proporcionar a los empleados oportunidades, para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades, a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.

- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y qué competencias necesitan, para desarrollarse y alcanzar otros cargos.
- Aportar mayor justicia e igualdad, en los procedimientos de selección y retribución.

De todos modos se insiste que el modelo de la competencia, sirve menos para administrar las competencias, en el sentido estático e institucional de la palabra que para administrar el desarrollo de las competencias.

Es decir, la lógica de la competencia es un modelo esencialmente dinámico, que trata de establecer una relación entre³⁰:

- La definición de las competencias claves y las opciones fundamentales de la organización
- El desarrollo y la movilización de las competencias, a partir de esas opciones.
- El efecto de retorno de esa movilización, para hacer evolucionar las organizaciones.

³⁰ BUNK, G.P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Berlín CEDEFOP. Revista de Formación Profesional. N. 1, 2001

7. DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL AUXILIAR Y PROFESIONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR-FCV, BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

A partir de la revisión bibliográfica realizada de los diferentes modelos de evaluación de desempeño y las cinco reuniones llevadas a cabo con la Vicepresidente Corporativa de la FCV se estableció el siguiente modelo de evaluación para el personal de auxiliares administrativas y Profesionales de Cartera del Instituto Cardiovascular.

Dichas reuniones permitieron establecer para la institución una serie de competencias que fueron avaladas por la Junta Directiva y la Presidencia; las cuales deben ser transversales a todos los colaboradores independientemente del cargo que desempeñen. Las competencias definidas son: Trabajo en Equipo, Comunicación, Servicio al Cliente, Liderazgo, Autonomía en la gestión, Orientación al Logro y Creatividad e innovación. Para cada una de estas competencias se definieron unos comportamientos que permitirán identificar si el colaborador presenta o no dicha competencia y las brechas que se deben cerrar. Esta evaluación por competencias es la primera parte de la valoración y cuenta con una puntuación de 30 sobre el valor final de 100. Todas las acciones que se realizan en la FCV están inspiradas en la pasión por la excelencia y mediante procesos innovadores se crea valor para el público de interés, con el fin de ofrecer productos y servicios de forma segura y cercana, que garanticen la mejor experiencia para los pacientes.

Para la institución es fundamental que todos los colaboradores se encuentren alineados a las estrategias corporativas y la manera de lograr esto es que se logre alinear las competencias del Ser con las técnicas, ya que esto garantiza la consecución de óptimos resultados, generación de valor y diferenciación.

La segunda parte de la valoración está relacionada con las responsabilidades organizacionales que se encuentran divididas en las áreas de Salud Ocupacional con una ponderación de 10, Sistema de Gestión de la Calidad con una ponderación de 20 y Aspectos administrativos con una ponderación de 40. Los ítems relacionados con el área de salud ocupacional fueron establecidos por la Jefe Corporativa de Salud y Seguridad en el Trabajo, los relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad por el Subgerente de Calidad y los Aspectos administrativos se sustrajeron de las responsabilidades consignadas en los perfiles de cargo.

La evaluación se realizará bajo una metodología de 180 grados; es decir sólo participan el Jefe inmediato y el colaborador.

Para llevar a cabo esta prueba piloto se escogió al área de Cartera del Instituto Cardiovascular- FCV; ya que esta área cuenta con personal tanto auxiliar como profesional administrativo y por la disposición del Jefe Inmediato se pudo llevar a cabo la actividad.

Vale la pena resaltar que los formatos de evaluación para el personal auxiliar administrativo y profesional son totalmente iguales; excepto por el ítem de aspectos administrativos el cual está ligado a las responsabilidades consignadas en el perfil de cargo de cada uno de ellos.

Así mismo es de vital importancia reconocer que estos formatos servirán para evaluar a todo el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cradiovascular- FCV; teniendo en cuenta la premisa mencionada en el párrafo anterior de que sólo se cambiarán los aspectos administrativos dependiendo del cargo que se esté desempeñando.

La propuesta del modelo de evaluación para el personal auxiliar administrativo del área de Cartera es la siguiente:

Evaluación Desempeño Auxiliares Administrativos PROCESO: Gestión del Talento Humano
--

Nombre Completo:	Fecha de Ingreso:
UEE:	Periodo a Evaluar:
OBJETIVO: La evaluación de desempeño busca mejorar la eficiencia y elevar la calidad en la prestación del servicio. Es una actividad importante para la Institución motivo por el cual se debe asumir con la mayor responsabilidad.	

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS (30) Por favor evaluar los siguientes comportamientos, calificando 1 si presenta el comportamiento o 0 si no lo presenta.

TRABAJO EN EQUIPO: DISPOSICIÓN FAVORABLE PARA PENSAR Y TRABAJAR DE FORMA COLECTIVA. COLABORAR E INTEGRARSE DENTRO DE UN GRUPO DE TRABAJO DE FORMA ACTIVA Y RECEPTIVA DIRIGIENDO SUS ESFUERZOS PARA TRABAJAR CON OTROS HACIA LA CONSECUCCIÓN DE METAS COMUNES.

CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Interactúa respetuosamente con los demás miembros del equipo favoreciendo un ambiente de trabajo agradable.		
Participa con actitud activa y de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes del equipo.		
Potencia el reconocimiento y resalta el éxito de los miembros del equipo.		

COMUNICACIÓN: ES LA CAPACIDAD DE ESCUCHAR, HACER PREGUNTAS, EXPRESAR CONCEPTOS E IDEAS EN FORMA EFECTIVA, HABILIDAD DE SABER CUÁNDO Y A QUIÉN PREGUNTAR PARA LLEVAR ADELANTE UN PROPÓSITO. CAPACIDAD DE ESCUCHAR AL OTRO Y ENTENDERLO. A NIVEL ESCRITO Y VERBAL.

CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Mantiene debidamente informado a su equipo de trabajo de los aspectos relevantes de la organización		
Comunica sus ideas en forma clara (coherencia verbal y no verbal), logrando que su interlocutor entienda su mensaje.		
Escucha al otro ocupándose de entender sus puntos de vista, para		

comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.		
Escucha al otro ocupándose de entender sus puntos de vista, para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.		
SERVICIO AL CLIENTE: DEMOSTRAR SENSIBILIDAD POR LAS NECESIDADES O EXIGENCIAS QUE UN CONJUNTO DE CLIENTES POTENCIALES EXTERNOS O INTERNOS (COMPAÑEROS, JEFES, COLABORADORES FCV) PUEDAN REQUERIR EN EL PRESENTE O EN EL FUTURO.		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Toma la iniciativa y se interesa por escuchar y atender las solicitudes que afecten la satisfacción de los clientes		
Identifica, comprende y aclara las necesidades de los clientes, identificando futuros requerimientos, preparándose para atenderlos y satisfacerlos. Se destaca por su capacidad para llegar a los clientes tanto externos como internos con entrega, amabilidad, tolerancia y respeto.		
Refleja y transmite a su equipo de trabajo la importancia de ser proactivo y eficientes en la solución de los problemas que afecten la satisfacción del cliente.		
LIDERAZGO: CAPACIDAD PARA INFLUIR Y GUIAR LAS ACCIONES DE UN INDIVIDUO O GRUPO HACIA LA CONSECUICIÓN DE UNA VISIÓN COMÚN Y COMPARTIDA, OBTENIENDO EL APOYO Y COMPROMISO HACIA EL LOGRO DE METAS SIGNIFICATIVAS		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Logra motivar con su ejemplo a sus coequiperos potencializando el alto nivel del equipo.		
Fija claramente sus objetivos, teniendo en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.		
Define a los miembros de su equipo o a sus procesos asignados el rumbo claro a seguir en su gestión del día día. Hace seguimiento adecuado a las actividades a su cargo y a cargo de sus coequiperos.		
Delega adecuada y equitativamente responsabilidades entre sus coequiperos.		

Genera un ambiente de confianza que le permite a sus coequipero abordarlo sin temor cuando las situaciones lo requieran		
Retroalimenta adecuadamente a sus coequipero, cuando el equipo obtiene resultados positivos o negativos.		
Implementa mecanismos que le permiten mantener motivados a sus equiperos logrando impactar en el equipo de trabajo		
Genera espacios de aprendizaje que conducen al mejoramiento personal y/o laboral de quienes pertenecemos al equipo.		
Cuenta con estrategias efectivas para solucionar conflictos o desacuerdos en el equipo de trabajo.		
AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN: CAPACIDAD PARA REALIZAR ACCIONES Y/O BUSCAR RECURSOS QUE PERMITAN LLEGAR AL LOGRO DE OBJETIVOS.		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Genera acciones sin depender de otros para alcanzar metas de calidad en su trabajo.		
Toma decisiones que estén bajo su competencia, asume responsabilidad por éxitos y errores		
Está abierto a recibir responsabilidades mayores y a negociarlas con su jefe inmediato.		
ORIENTACIÓN AL LOGRO: MOTIVACIÓN PARA ALCANZAR LAS METAS Y SUPERAR LOS RESULTADOS PREVISTOS, FIJANDO METAS EXIGENTES, GESTIONANDO LOS RECURSOS Y ATENDIENDO A LA CALIDAD.		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Establece sus propias metas y objetivos utilizando métodos propios para medir los resultados, evaluando el grado de consecución de los objetivos, marcando los tiempos de realización del trabajo y controlando su cumplimiento.		
Fija metas por encima de los estándares o del promedio, establece objetivos desafiantes y realistas.		
Planifica las actividades buscando aumentar la competitividad organizacional y la satisfacción del cliente interno y externo.		

Motiva, convoca a sus colaboradores y hace seguimiento al cumplimiento de metas.		
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: CAPACIDAD PARA IDEAR SOLUCIONES NUEVAS PARA RESOLVER PROBLEMAS O SITUACIONES REQUERIDAS. UTILIZACIÓN DE DIVERSAS TÉCNICAS QUE PERMITAN COMPRENDER Y TRAZAR ESTRATEGIAS QUE DEN COMO RESULTADO NUEVOS PRODUCTOS, SERVICIOS, MÉTODOS PARA ALCANZAR RESULTADOS.		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Aporta nuevas ideas que contribuyen al mejoramiento continuo de la F.C.V. y busca nuevos métodos para hacer las cosas más eficientes		
Va más allá de las tareas propias de su cargo.		
Está abierto a abandonar procesos obsoletos aplicando nuevas prácticas y tecnologías evaluando previamente sus bondades y efectividad.		
<u>TOTAL COMPETENCIAS</u>		

RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES
Esta información es proporcionada por las oficinas que lideran cada proceso.

SALUD OCUPACIONAL (10)		
Participa de la brigada de emergencias y de sus actividades.		
Asume comportamientos seguros en su sitio de trabajo y al realizar sus labores.		
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (20)		
Participa mensualmente los grupos primarios de su área		
Entrega oportunamente sus indicadores al jefe inmediato		
Participa activamente en la actualización del sistema de calidad		
Conoce la documentación de su proceso		
Ejecuta oportunamente los planes de acción derivados de las acciones preventivas, correctivas y de mejora		

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS (40)		
En este campo se diligencian las responsabilidades propias del cargo; las		

cuales son tomadas de cada uno de los perfiles de cargo.		
Garantizar la entrega oportuna y correcta de los documentos requeridos durante el ingreso, estancia y egreso del paciente, teniendo en cuenta los requerimientos específicos y la normatividad de la institución.		
Realizar los trámites administrativos requeridos para la atención del paciente fuera de la institución, revisando que los convenios se encuentren vigentes.		
Establecer comunicación directa, clara y permanente con los diferentes servicios administrativos y asistenciales con el fin de asegurar la inclusión de todos los costos asociados con la hospitalización en la facturación al momento del egreso de los pacientes hospitalizados.		
Interactuar con clientes internos, pacientes y su familia de manera amable y respetuosa, de acuerdo con las políticas institucionales, garantizando una comunicación efectiva, oportuna y de calidad.		
Realizar las actividades administrativas relacionadas con el servicio asignado, velando por la confidencialidad de la información y la oportunidad en la entrega de la misma.		
TOTAL RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES		

TOTAL EVALUACIÓN DESEMPEÑO	
-----------------------------------	--

COMPROMISOS DEL EVALUADO (COLABORADOR)	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

La propuesta de modelo de evaluación para el personal profesional administrativo del área de Cartera es la siguiente:

Evaluación Desempeño Profesionales Administrativos

PROCESO: Gestión del Talento Humano

Nombre Completo:	Fecha de Ingreso:
UEE:	Periodo a Evaluar:
OBJETIVO: La evaluación de desempeño busca mejorar la eficiencia y elevar la calidad en la prestación del servicio. Es una actividad importante para la Institución motivo por el cual se debe asumir con la mayor responsabilidad.	

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS (30) Por favor evaluar los siguientes comportamientos, calificando 1 si presenta el comportamiento o 0 si no lo presenta.

TRABAJO EN EQUIPO: DISPOSICIÓN FAVORABLE PARA PENSAR Y TRABAJAR DE FORMA COLECTIVA. COLABORAR E INTEGRARSE DENTRO DE UN GRUPO DE TRABAJO DE FORMA ACTIVA Y RECEPTIVA DIRIGIENDO SUS ESFUERZOS PARA TRABAJAR CON OTROS HACIA LA CONSECUCIÓN DE METAS COMUNES.

CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Interactúa respetuosamente con los demás miembros del equipo favoreciendo un ambiente de trabajo agradable.		
Participa con actitud activa y de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes del equipo.		
Potencia el reconocimiento y resalta el éxito de los miembros del equipo.		

COMUNICACIÓN: ES LA CAPACIDAD DE ESCUCHAR, HACER PREGUNTAS, EXPRESAR CONCEPTOS E IDEAS EN FORMA EFECTIVA, HABILIDAD DE SABER CUÁNDO Y A QUIÉN PREGUNTAR PARA LLEVAR ADELANTE UN PROPÓSITO. CAPACIDAD DE ESCUCHAR AL OTRO Y ENTENDERLO. A NIVEL ESCRITO Y VERBAL.

CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Mantiene debidamente informado a su equipo de trabajo de los aspectos relevantes de la organización		
Comunica sus ideas en forma clara (coherencia verbal y no verbal), logrando que su interlocutor entienda su mensaje. Escucha al otro ocupándose de entender sus puntos de vista, para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.		
Escucha al otro ocupándose de entender sus puntos de vista, para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.		

SERVICIO AL CLIENTE: DEMOSTRAR SENSIBILIDAD POR LAS NECESIDADES O EXIGENCIAS QUE UN CONJUNTO DE CLIENTES POTENCIALES EXTERNOS O INTERNOS (COMPAÑEROS, JEFES, COLABORADORES FCV) PUEDAN REQUERIR EN EL PRESENTE O EN EL FUTURO.		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Toma la iniciativa y se interesa por escuchar y atender las solicitudes que afecten la satisfacción de los clientes		
Identifica, comprende y aclara las necesidades de los clientes, identificando futuros requerimientos, preparándose para atenderlos y satisfacerlos.		
Se destaca por su capacidad para llegar a los clientes tanto externos como internos con entrega, amabilidad, tolerancia y respeto.		
Refleja y transmite a su equipo de trabajo la importancia de ser proactivo y eficientes en la solución de los problemas que afecten la satisfacción del cliente.		
LIDERAZGO: CAPACIDAD PARA INFLUIR Y GUIAR LAS ACCIONES DE UN INDIVIDUO O GRUPO HACIA LA CONSECUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMÚN Y COMPARTIDA, OBTENIENDO EL APOYO Y COMPROMISO HACIA EL LOGRO DE METAS SIGNIFICATIVAS		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Logra motivar con su ejemplo a sus coequiperos potencializando el alto nivel del equipo.		
Fija claramente sus objetivos, teniendo en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.		
Define a los miembros de su equipo o a sus procesos asignados el rumbo claro a seguir en su gestión del día día.		
Hace seguimiento adecuado a las actividades a su cargo y a cargo de sus coequiperos.		
Delega adecuada y equitativamente responsabilidades entre sus coequiperos.		
Genera un ambiente de confianza que le permite a sus coequipero abordarlo sin temor cuando las situaciones lo requieran		
Retroalimenta adecuadamente a sus coequipero, cuando el equipo obtiene resultados positivos o negativos.		

Implementa mecanismos que le permiten mantener motivados a sus equipos logrando impactar en el equipo de trabajo		
Genera espacios de aprendizaje que conducen al mejoramiento personal y/o laboral de quienes pertenecemos al equipo.		
Cuenta con estrategias efectivas para solucionar conflictos o desacuerdos en el equipo de trabajo.		
AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN: CAPACIDAD PARA REALIZAR ACCIONES Y/O BUSCAR RECURSOS QUE PERMITAN LLEGAR AL LOGRO DE OBJETIVOS.		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Genera acciones sin depender de otros para alcanzar metas de calidad en su trabajo.		
Toma decisiones que estén bajo su competencia, asume responsabilidad por éxitos y errores		
Está abierto a recibir responsabilidades mayores y a negociarlas con su jefe inmediato.		
ORIENTACIÓN AL LOGRO: MOTIVACIÓN PARA ALCANZAR LAS METAS Y SUPERAR LOS RESULTADOS PREVISTOS, FIJANDO METAS EXIGENTES, GESTIONANDO LOS RECURSOS Y ATENDIENDO A LA CALIDAD.		
CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Establece sus propias metas y objetivos utilizando métodos propios para medir los resultados, evaluando el grado de consecución de los objetivos, marcando los tiempos de realización del trabajo y controlando su cumplimiento.		
Fija metas por encima de los estándares o del promedio, establece objetivos desafiantes y realistas.		
Planifica las actividades buscando aumentar la competitividad organizacional y la satisfacción del cliente interno y externo.		
Motiva, convoca a sus colaboradores y hace seguimiento al cumplimiento de metas.		
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: CAPACIDAD PARA IDEAR SOLUCIONES NUEVAS PARA RESOLVER PROBLEMAS O SITUACIONES REQUERIDAS. UTILIZACIÓN DE DIVERSAS TÉCNICAS QUE PERMITAN COMPRENDER Y TRAZAR ESTRATEGIAS QUE DEN COMO RESULTADO NUEVOS PRODUCTOS, SERVICIOS, MÉTODOS PARA ALCANZAR RESULTADOS.		

CRITERIOS	PUNT	OBSERVACIÓN
Aporta nuevas ideas que contribuyen al mejoramiento continuo de la F.C.V. y busca nuevos métodos para hacer las cosas más eficientes		
Va más allá de las tareas propias de su cargo.		
Está abierto a abandonar procesos obsoletos aplicando nuevas prácticas y tecnologías evaluando previamente sus bondades y efectividad.		
TOTAL COMPETENCIAS		

RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES

Esta información es proporcionada por las oficinas que lideran cada proceso.

SALUD OCUPACIONAL (10)

Participa de la brigada de emergencias y de sus actividades.		
Asume comportamientos seguros en su sitio de trabajo y al realizar sus labores.		
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (20)		
Participa mensualmente los grupos primarios de su área		
Entrega oportunamente sus indicadores al jefe inmediato		
Participa activamente en la actualización del sistema de calidad		
Conoce la documentación de su proceso		
Ejecuta oportunamente los planes de acción derivados de las acciones preventivas, correctivas y de mejora		

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS (40)

En este campo se diligencian las responsabilidades propias del cargo; las cuales son tomadas de cada uno de los perfiles de cargo.		
Garantizar que la información de los saldos de cartera entre la institución y las ERP sean confiables, a través de la conciliación de cuentas y la realización de visitas a nivel local y nacional, con el fin de asegurar el adecuado flujo de recursos.		
Realizar la gestión de cobro de manera efectiva, que permita el flujo de caja necesaria para cumplir con los compromisos adquiridos por la institución, garantizando el cumplimiento del presupuesto de recaudo mensual.		

Coordinar en el comité de cartera semanal, la iniciación de cobros pre-jurídicos y Jurídicos, suministrándole oportunamente toda la información requerida al coordinador de cartera y a los abogados externos		
Supervisar la gestión y el cumplimiento de metas establecidas de radiación de la facturación de servicios de		
Fomentar un ambiente laboral de compromiso y participación que permita un buen desarrollo de las actividades, favoreciendo los estándares de calidad y la mejora continua en el proceso.		
TOTAL RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES		

TOTAL EVALUACIÓN DESEMPEÑO	
-----------------------------------	--

COMPROMISOS DEL EVALUADO (COLABORADOR)	
1	
2	
3	
4	
5	

Posterior a la elaboración del formato de evaluación para el personal auxiliar y profesional administrativo del Instituto Cardiovascular; se llevaron a cabo dos reuniones con los colaboradores que desempeñan sus labores en el área de Cartera. La finalidad de estas reuniones era llevar a cabo la socialización de la nueva metodología de evaluación y de las variables que allí se iban a abordar para realizar la respectiva valoración de cada una de ellas.

La actividad mencionada anteriormente es una de las más importantes que se debe llevar a cabo al interior de la institución; ya que permite al personal conocer e identificar cuáles son las competencias que como institución se han definido para

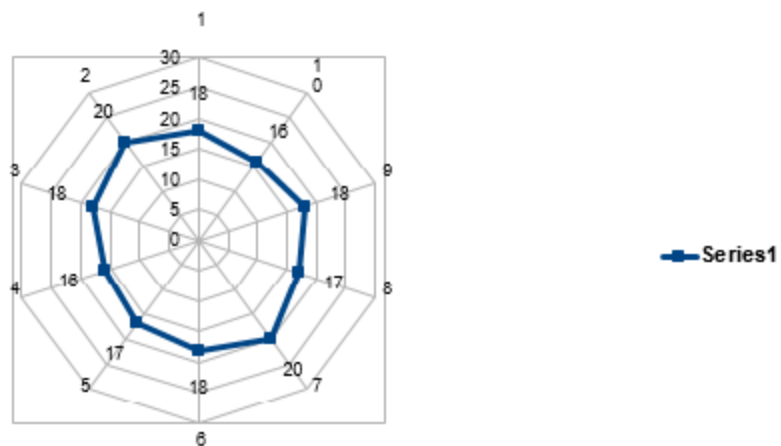
el logro de altos estándares de productividad y competitividad y que proporcionarán a nivel personal y profesional resultados de excelencia.

8. RESULTADOS APLICACIÓN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y PROFESIONAL DE CARTERA DEL INSTITUTO CARDIOVASCULAR-FCV.

Posterior a la socialización del formato de evaluación de desempeño se procedió a llevar a cabo la aplicación de dicho formato. El jefe inmediato realizó cada una de las evaluaciones estimando un tiempo de 40 minutos con cada colaborador; con el fin de lograr la retroalimentación del proceso. El área de Cartera cuenta con 10 auxiliares administrativos los cuales desempeñan sus funciones en el Instituto Cardiovascular- FCV.

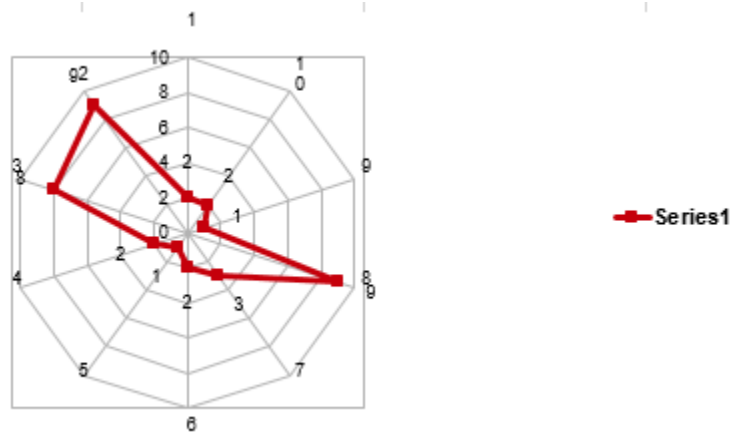
Después de llevar a cabo la aplicación del nuevo modelo de evaluación de desempeño para el personal auxiliar administrativo se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 2. Radar #1. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación de Competencias Auxiliares Administrativos



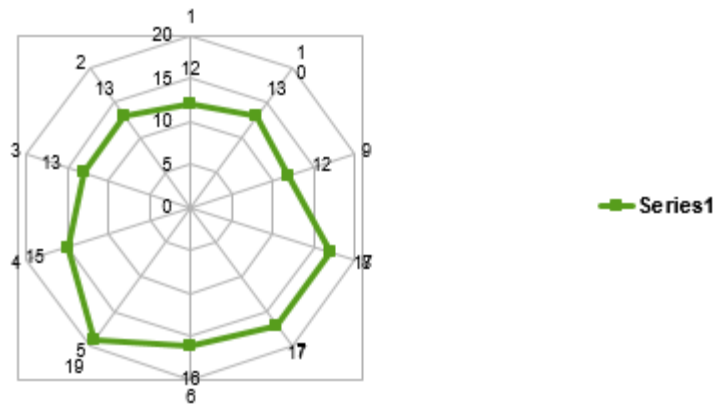
La figura de **Evaluación por Competencias** expone las calificaciones obtenidas en diferentes campos (trabajo en equipo, comunicación, servicio al cliente, liderazgo, autonomía en la gestión, orientación al logro y creatividad e innovación.) al aplicar la prueba en una muestra de 10 Auxiliares administrativos donde se observa que la máxima calificación que se puede obtener es de 30 puntos y la mínima es 0. En este caso obtuvieron el máximo puntaje el Auxiliar #2 y el Auxiliar #7 con una calificación de 20.

Figura 3. Radar #2. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Salud Ocupacional Auxiliares Administrativos



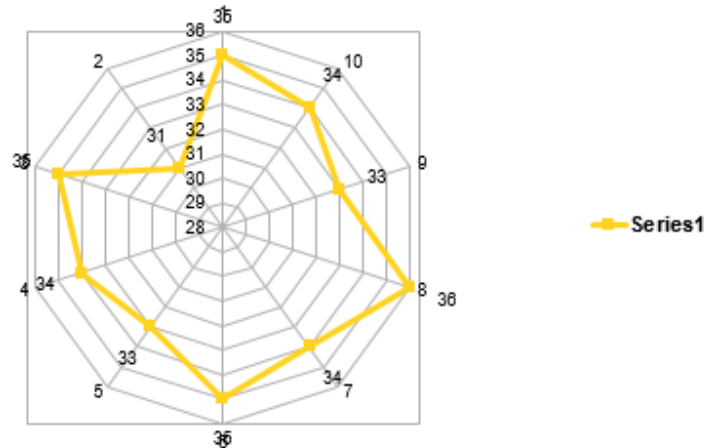
La Figura de **Evaluación de Salud Ocupacional** expone las calificaciones obtenidas en diferentes campos (Brigada de emergencias, comportamientos seguro), al aplicar la prueba en una muestra de 10 Auxiliares administrativos donde se observa que la máxima calificación que se puede obtener es de 10 y la mínima es 0. En este caso los Auxiliares #2 y #8 obtuvieron un máximo puntaje de 9 puntos.

Figura 4. Radar #3. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Sistema Gestión de Calidad Auxiliares Administrativos.



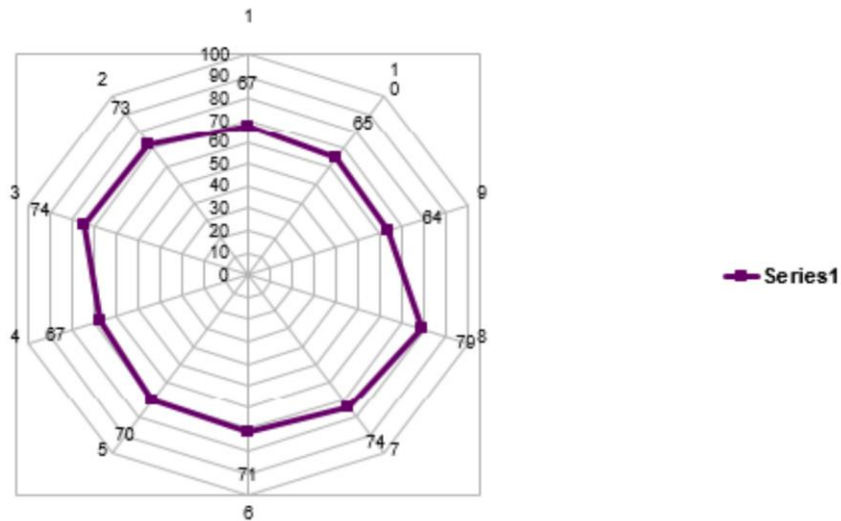
La Figura de **Evaluación Sistema de Gestión de Calidad** expone las calificaciones obtenidas en diferentes campos (participación en grupo primario, gestión de indicadores, actualización del sistema, documentación, ejecución de planes de acción), al aplicar la prueba en una muestra de 10 auxiliares administrativos, donde se observa que la máxima calificación que se puede obtener es de 20 puntos y la mínima es 0. En este caso el Auxiliar #5 fue la persona con el mayor puntaje (19 puntos).

Figura 5. Radar #4. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Sistema Aspectos Administrativos Auxiliares Administrativos.



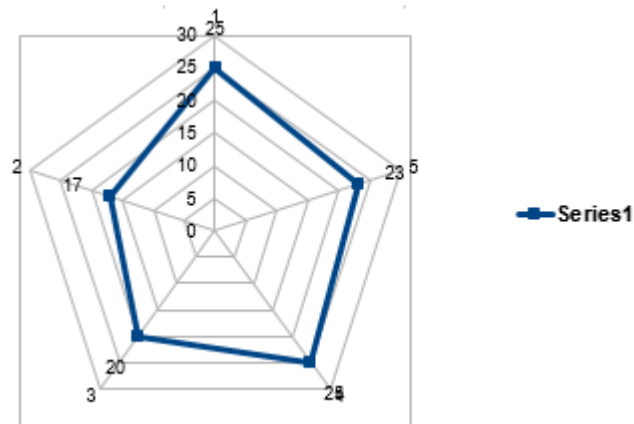
La Figura de **Evaluación de Aspectos Administrativos** expone las calificaciones obtenidas en diferentes campos (gestión de documentos, trámites administrativos, comunicación con clientes internos y externos, y actividades administrativas), al aplicar la prueba en una muestra de 10 auxiliares administrativos, donde se observa que la máxima puntuación que se puede obtener es de 40 y la mínima es 0. En este caso la máxima calificación la obtuvo el Auxiliar #8 con una puntuación de 36 puntos, seguido del auxiliar #1, #3 y #6 los cuales obtuvieron una puntuación de 35 puntos.

Figura 6. Radar #5. Gráfica de resultados de aplicación de Total Evaluación de Desempeño Auxiliares Administrativos.



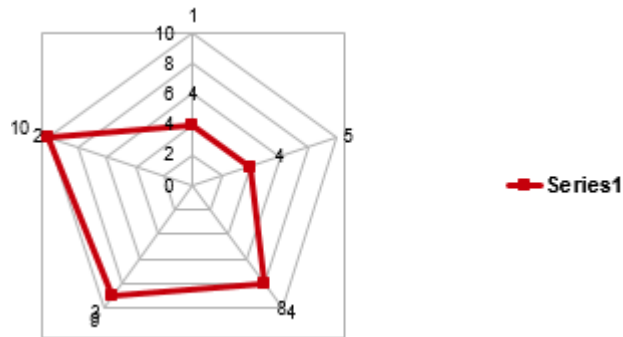
La Figura **Total Evaluación de Desempeño** es la sumatoria de los resultados obtenidos en la evaluación por competencias, la evaluación de salud ocupacional, la evaluación del sistema de gestión de la calidad y la evaluación de aspectos administrativos; expone las calificaciones obtenidas al aplicar la prueba en una muestra de 10 auxiliares administrativos, donde se puede observar que la máxima calificación es 100 puntos y la mínima 0. En este caso se puede observar que la máxima puntuación la obtuvo el Auxiliar #9 con una calificación de 79 puntos.

Figura 7. Radar #6. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación por Competencias Profesionales Administrativas.



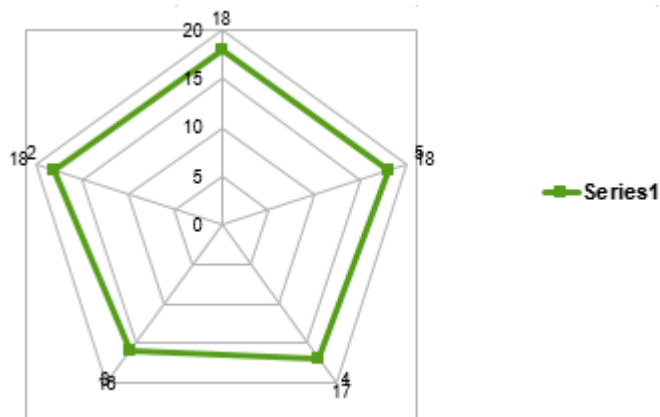
La Figura de **Evaluación por Competencias** expone las calificaciones obtenidas en diferentes campos (trabajo en equipo, comunicación, servicio al cliente, liderazgo, autonomía en la gestión, orientación al logro y creatividad e innovación), al aplicar la prueba en una muestra de 5 profesionales administrativos donde se observa que la máxima calificación que se puede obtener es de 30 puntos y la mínima 0. En este caso obtuvieron el máximo puntaje el Profesional #1 y el Profesional #4 con una calificación de 25.

Figura 8. Radar #7. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Salud Ocupacional Profesionales Administrativos.



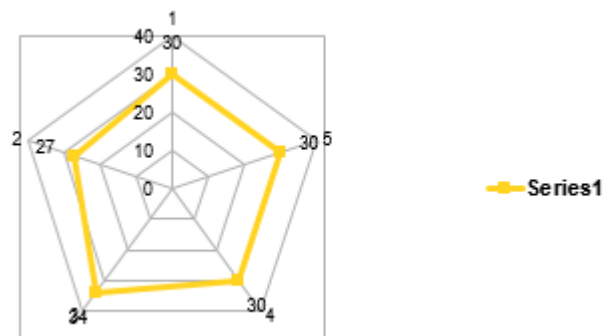
La Figura de **Evaluación de Salud Ocupacional** expone las calificaciones obtenidas en diferentes campos (Brigada de emergencias, comportamientos seguros), al aplicar la prueba en una muestra de 5 profesionales administrativos donde se puede observar que la máxima calificación que se puede obtener es 10 y la mínima es 0. En este caso el Profesional #2, obtuvo un máximo puntaje de 10 puntos.

Figura 9. Radar #8. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Sistema Gestión de Calidad Profesionales Administrativos.



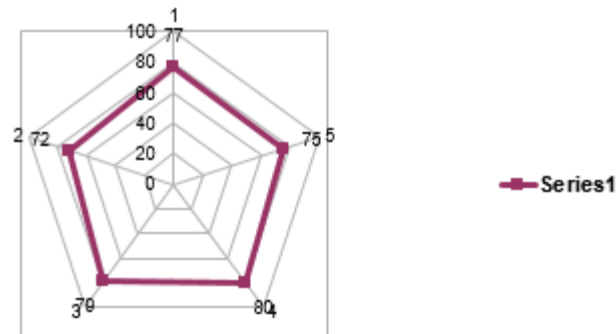
La Figura de **Evaluación Sistema de Gestión de Calidad** expone las calificaciones obtenidas en diferentes campos (participación en grupo primario, gestión de indicadores, actualización del sistema, documentación, ejecución de planes de acción), al aplicar la prueba en una muestra de 5 profesionales administrativos, donde se observa que la máxima calificación que se puede obtener es de 20 puntos y la mínima es de 0. En este caso los Profesionales #1, #2 y #5 obtuvieron el mayor puntaje (18 puntos).

Figura 10. Radar #9. Gráfica de resultados de aplicación de Evaluación Aspectos Administrativos Profesionales Administrativos.



La Figura de **Evaluación de Aspectos Administrativos** expone las calificaciones obtenidas en diferentes campos (Gestión de documentos, trámites administrativos, comunicación con clientes internos y externos, y actividades administrativas), al aplicar la prueba en una muestra de 5 profesionales administrativos, donde se observa que la máxima calificación que se puede obtener es de 40 y la mínima 0. En este caso la máxima calificación la obtuvo el Profesional #3 con una puntuación de 34 puntos.

Figura 11. Radar #10. Gráfica de resultados de aplicación de Total Evaluación de Desempeño Profesionales Administrativos.



La Figura **Total Evaluación de Desempeño** es la sumatoria de los resultados obtenidos en la evaluación por competencias, la evaluación de salud ocupacional, la evaluación del sistema de gestión de calidad y la evaluación de aspectos administrativos; expone las calificaciones obtenidas al aplicar la prueba en una muestra de 5 profesionales administrativos, donde se puede observar que la máxima calificación es de 100 puntos y la mínima es de 0. En este caso la máxima puntuación la obtuvo el Profesional # 4 con una calificación de 80 puntos.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación; se puede evidenciar que en primer lugar el nuevo modelo de evaluación permite a la institución obtener mayores datos para el cierre de brechas de la parte técnica y del Ser.

Así mismo se evidenció que es un modelo que para el colaborador se convirtió según la prueba piloto en un instrumento de medición más objetivo y con mayor posibilidad de retroalimentación que el anterior; ya que el tiempo destinado para llevar a cabo este proceso fue de aproximadamente 40 minutos.

A su vez es de vital importancia reconocer que durante el proceso de evaluación llevado a cabo a través de la prueba piloto se pudo establecer que este instrumento permitió visualizar las competencias de algunos colaboradores con el fin de lograr postularlos a diversos cargos al interior de la institución.

Este ejercicio también contribuyó a que el personal percibiera compromiso por parte de la institución en la retroalimentación sobre su desempeño; logrando afianzar el sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores; ya que por primera vez se sintieron escuchados y tenidos en cuenta.

Los resultados de este modelo permitieron a su vez corroborar que las competencias del Ser son fundamentales para la ejecución de cada uno de los cargos; ya que aportan adaptabilidad y otras variables que permiten aumentar la productividad.

Así mismo se pudo establecer que este modelo se continuará aplicando para todos los cargos axiliares y profesionales administrativos que haya en la institución; teniendo en cuenta que se cambiarán los aspectos administrativos de cada uno de acuerdo al cargo que se vaya a evaluar; ya que cumplió con las expectativas que se tenían.

El personal evaluado reconoció a través de este instrumento que la institución cuenta con estándares sólidos y objetivos de evaluación y que debe esforzarse por desempeñar muy bien su cargo; ya que es a través de resultados que se va a medir su desempeño.

A su vez el hecho de que el modelo de evaluación tuviera inmerso items sobre salud y seguridad en el trabajo y de gestión de calidad; permitió al colaborador interiorizar la importancia que estas áreas tienen en su quehacer diario y en el resultado de su desempeño.

En conclusión el modelo de evaluación se convirtió para la institución en un instrumento de medición confiable, objetivo y de acercamiento entre los jefes y colaboradores; el cual aportará grandes beneficios en la administración del recurso humano.

9. CONCLUSIONES

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Los modelos de evaluación existentes en cada una de las empresas constituyen uno de los insumos más importantes para reconocer las competencias tanto técnicas como del Ser de cada uno de sus colaboradores.

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

Los objetivos fundamentales de la implementación de un modelo de Evaluación de desempeño para el Personal del Instituto Cardiovascular- FCV, radica en generar condiciones dentro de la organización donde la productividad pueda ser desarrollada indefinidamente, proporcionar oportunidades de

crecimiento justificado y condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra los individuales, además de ayudar a los empleados a comprender y a asumir responsabilidades respecto de su desempeño.

Las fases principales que hay que abordar para conseguir evaluaciones eficaces como ya se mencionó dentro del trabajo, es determinar el tipo de datos que se va a utilizar así como quién va a realizar la evaluación, establecer una estrategia de evaluación, tener presentes las deficiencias habituales del proceso de evaluación para poder evitarlas, e implicar a los empleados en la toma de decisiones relativas a cambios futuros en el desempeño.

El mejoramiento del modelo de evaluación de desempeño permitió a la institución reconocer posibilidades de ascenso de algunos colaboradores; así como la medición objetiva de competencias intangibles del Ser.

El Departamento de Talento Humano, tendrá la oportunidad a través de este modelo de evaluación de tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo. Esto facilitará la comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño y que conozcan los ítems que se les tendrán en cuenta a lo largo del año para medir su productividad.

A través de la conformación del área del Centro de Desarrollo de competencias perteneciente a la Dirección de Talento Humano se podrá realizar el cierre de brechas identificadas en las evaluaciones de los colaboradores y garantizar el fortalecimiento de competencias tanto técnicas como del Ser; ya que el insumo de los resultados de las evaluaciones de desempeño proporcionará dicha información.

El nuevo modelo de evaluación de desempeño permitirá obtener al colaborador un mayor conocimiento de sus fortalezas y áreas de mejora; con el fin de trabajar en ellas a través del área del Centro de Desarrollo de Competencias.

La aplicación del nuevo modelo permitió identificar la importancia que tienen las competencias del Ser en el desempeño de cada uno de los cargos y su estrecha relación con la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica recursos humanos. Ediciones Granica. S.A. Volumen 1.2006

BENAVIDES ESPÍNDOLA, O. competencias y creatividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas, Mc Graw Hill. Bogotá 2002

BHOLANDER & GEORGE & SNELL & SCOTT & SHERMAN Arthur. Administración de Recursos Humanos. (12 ediciones). México: Thomson Learning.2001

BUNCK, G.P. La transmisión de competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en RFA. Berlín CEDEFOR. Revista de Formación Profesional. N.1, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw- Hill Interamericana de España S.L. 2011

CHRUDEN & SHERMAN. Administración de Personal. (5 ed.). México: CECOSA. 1985

CRUZ P.K, Y VEGA, G. M. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Antofagasta. Universidad de Antofagasta. 2001

DE LENZO & ROBBINS. Administración de los Recursos Humanos (Primera Edición). México: Limusa.2001.

DESSLER Gary. Administración de Personal. (8 Edición). México: Prentice Hall
Hellriegel D. & Slocum J.W (1998). Administración. (7 ed). México: Thomson
Editores. 2001.

DESSLER, Gary; Administración de Personal. Prentice Hall, 6ta Edición. México
1994.

DUCCI, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva
internacional. En: Seminario Internacional sobre La Formación Basada en
Competencia Laboral. Situación actual y perspectivas, 1. Guanajuato, México
1.996. Documentos presentados en Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997.

GAN, Federico.& TRIGINÈ, Jaume. Manual de instrumentos de gestión y
desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Diaz de Santos.2006.

GARANTIANA Matías N. Modelo de Gestión por Competencias de los
RRHH.Mgiarratana@ciudad.com.ar.www.estudiogiarratana.com. Disponible en:
[http://winred.com/management/modelo de gestión por competencias](http://winred.com/management/modelo_de_gestion_por_competencias)

GARCÍA, María La importancia de la evaluación del desempeño. Revista
proyecciones. Año 2 Numero 9. Febrero-Marzo.2011

GIL FLÓREZ, Javier. “La evaluación de competencias laborales”, en Facultad de
Educación. UNED.2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERE R; FERNÁNDEZ COLLADO C. & BAPTISTA LUICO P.
Metodología de la Investigación. (4 ed.) México: Mc Graw Hill.2007.

IVANCEVICH, J.M. Administración de Recursos Humanos. (9 de.) México: Mc
Graw Hill.2005.

LEVY – Levoyer. Gestión por Competencias. Gestión 2000. España.1997.

MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: Sistema Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT.2002.

MONDY R Wayne Administración de recursos humanos. Pearson Educación. México. 2005.

NEWSTROM. John, & DAVIS. Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición. Mc Graw Hill.

PARRA DE Parraga, E. “Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados”. Revista Negotium - Ciencias Gerenciales, Julio 2006. Año 2. N° 4. Pag.62.

ROBBINS S. P. Comportamiento Organizacional. (8 de.) México: Prentice Hall.1999

RODRÍGUEZ SERRANO. Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Editorial UOC. 2011.

SIKULA F. & ANDREW.. Administración de Recursos Humanos de Empresas (1 ed.). México: Limusa. 1991

VARGAS, Fernando. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencia y desafíos. Montevideo: cinterfor/OIT,2000.

ANEXOS

ANEXO A. Evaluación de desempeño

	VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO	DIRECCIÓN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	
	PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 8	R-DTH-2041
			Página 1 de 2

Nombre del colaborador a evaluar:	Uen / Área:	Fecha ingreso:	Año a evaluar:
Nombre del evaluador 1:	Nombre del evaluador 2 (si aplica):		
<p>Objetivo: La evaluación de desempeño busca mejorar la eficiencia y elevar la calidad en la prestación del servicio. Es una actividad importante para la Institución motivo por el cual se debe asumir con la mayor responsabilidad. Tratamos de construir y fomentar un sistema de mejoramiento continuo personal que se convierta en estilo de vida y se proyecte en la FCV, queremos orientar y apoyar los aspectos susceptibles a mejorar dentro de criterios objetivos, imparciales y profesionales dentro del equipo de nuestros colaboradores.</p> <p>Metodología: Para asignar las calificaciones se presenta frente a la descripción de cada factor una guía de valoración de cinco (5) niveles así:</p>			
EXCELENTE	E	Cuando el desempeño del colaborador supera ampliamente los parámetros establecidos y su factor es de un nivel muy alto	Rango entre 90-100
BUENO	B	Cuando el evaluado posee su factor en un nivel satisfactorio y su desempeño es superior al promedio	Rango entre 65-89
REGULAR	R	Cuando el desempeño del colaborador esta frecuentemente en el promedio común con tendencia a bajar del nivel esperado y requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias del factor	Rango entre 55-64
MALO	M	Cuando el evaluado posee su factor a un nivel bajo, no satisface las exigencias básicas, requiere aplicar muchos esfuerzos en sus tareas	Rango entre 31-54
DEFICIENTE	D	Cuando el evaluado posee su factor a un nivel muy bajo, no satisface las exigencias mínimas	Rango entre 0-30

	CRITERIO A EVALUAR	Rango Calificación	
		I Semestre	II Semestre
1	CALIDAD DEL TRABAJO: Relación en términos de contenido, exactitud y presentación, entre el resultado de los trabajos y las instrucciones dadas.		
2	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Grado de conocimiento del trabajo a ejecutar ayudado por la experiencia y el entrenamiento.		
3	OPORTUNIDAD: Realización y entrega de los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta los requerimientos del servicio y la optimización del mismo.		
4	ORGANIZACIÓN: Utilización racional de todos los recursos disponibles que dé como resultado la realización eficiente de las funciones.		
5	RESPONSABILIDAD: Cumplimiento de las acciones, deberes y compromisos inherentes al servicio, asumiendo las consecuencias que se deriven del mismo.		
6	RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento con superiores, compañeros y usuarios del servicio y disposición para dar y recibir colaboración de manera que contribuya a establecer un ambiente laboral de cordialidad.		
7	ACTITUD FRENTE AL TRABAJO: Medida en que demuestra interés, entusiasmo y disposición para ejercer las funciones del cargo y para adquirir conocimientos que posibiliten su desarrollo y mejoren su rendimiento.		
8	LIDERAZGO: Capacidad de movilización de actitudes positivas y recursos de las personas para el trabajo en equipo.		
9	INICIATIVA : Capacidad de generar nuevas ideas y mejores formas de realizar el trabajo, tendientes al mejoramiento y la eficiencia en las labores.		
10	PARTICIPACIÓN: Interés y participación en los diferentes programas que emprende la FCV con miras al mejoramiento de sus procesos.		

Elaborado por: <i>Psicóloga Gestión Humana</i>	Aprobado por: <i>Directora Desarrollo del Talento Humano</i>
Revisado por: <i>Jefe Corporativa de Selección</i>	Fecha de Aprobación: <i>2016-07-21</i>
Fecha de Revisión: <i>2016-07-21</i>	

Todos los derechos reservados. FCV y FCV Zona Franca S.A.S.



VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

DIRECCIÓN DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO

Versión: 8 R-DTH-2041

PROCESO: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Página 2 de 2

	CRITERIO A EVALUAR	Rango Calificación	
11	RECEPTIVIDAD: Comprensión del trabajo y las instrucciones que se le han dado, atención e interés para aceptar las ideas e indicaciones sin repeticiones seguidas.		
12	ACTITUD DE MEJORAMIENTO: Deseo y voluntad de progresar de alcanzar mayores responsabilidades, capacidad de ir un poco más allá de lo asignado y autocorregirse.		
13	CAPACITACIÓN : a. Interés en la adquisición de nuevos conocimientos para mejorar la ejecución de las labores. b. Implementar eficazmente en sus actividades los conocimientos adquiridos en las capacitaciones recibidas.		
TOTAL: Sume las calificaciones de cada criterio y divídalo en 13 (Ítems evaluados)			
Satisfactorio \geq 65 Puntos			
Insatisfactorio $<$ 65 Puntos			

EVALUACIÓN I SEMESTRE		EVALUACIÓN II SEMESTRE	
ACCIONES Y/O COMPROMISOS (SÍ APLICA)	FECHA CUMPLIMIENTO	ACCIONES Y/O COMPROMISOS (SÍ APLICA)	FECHA CUMPLIMIENTO
1. Apoyo del Jefe inmediato. (¿Qué necesidades de capacitación ha detectado usted como líder de su grupo para mejorar o fortalecer el desempeño de su colaborador?): 2. Apoyo del jefe inmediato. (¿ Considera que las capacitaciones ofrecidas por parte de la institución han mejorado los resultados en el desempeño del colaborador?)		1. Apoyo del Jefe inmediato. (¿Qué necesidades de capacitación ha detectado usted como líder de su grupo para mejorar o fortalecer el desempeño de su colaborador?): 2. Apoyo del jefe inmediato. (¿ Considera que las capacitaciones ofrecidas por parte de la institución han mejorado los resultados en el desempeño del colaborador?)	
Firma del evaluador 1:	Firma del evaluador 2 (sí aplica):	Firma del evaluador 1:	Firma del evaluador 2 (sí aplica):
Firma del trabajador evaluado:	Fecha evaluación:	Firma del trabajador evaluado:	Fecha evaluación:

Elaborado por: <i>Psicóloga Gestión Humana</i>	Aprobado por: <i>Directora Desarrollo del Talento Humano</i>
Revisado por: <i>Jefe Corporativa de Selección</i>	Fecha de Aprobación: <i>2016-07-21</i>

Fecha de Revisión: *2016-07-21*

Todos los derechos reservados. FCV y FCV Zona Franca S.A.S.