

“Evaluación de la efectividad del modelo de gestión por competencias, implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia”.

Olga Gómez Ramos

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

FLORIDABLANCA

2008

“Evaluación de la efectividad del modelo de gestión por competencias, implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia”.

Olga Gómez Ramos

Investigadora

Asesor:

Ps. María Angélica Vega Aroca

Trabajo de grado: en la modalidad de pasantía para optar el título de Psicóloga

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

FLORIDABLANCA

2008

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado _____

Jurado 1 _____

Jurado 2 _____

Floridablanca, Julio 25 de 2008

AGRADECIMIENTOS

“Cantaré al Señor por el bien que me ha hecho” (Sal 13, 6)

Padre bueno, de mí surge una alabanza por todas las bendiciones que haz dado a mi vida. Hoy veo cumplida una de mis metas y todo fue gracias a lo que hiciste en mí durante este tiempo, además de cada una de las personas que como ángeles pusiste en mi camino; y una vez más quiero agradecerte por cada una de ellas:

Gracias Señor, por mamá y por papá, quienes por su trabajo y esfuerzo fue posible iniciar esta profesión; ellos pusieron su sueño e ilusión de tener un hijo profesional en mí, siempre han creído en todo lo que he hecho. Gracias por permitirme darles esa alegría hoy.

Gracias Señor, por mis hermanos y demás familiares quienes con sus palabras motivaron mi lucha diaria.

Gracias Señor por mi amorcito, porque en estos últimos tres años, ha estado conmigo dándome un motivo más para soñar y cumplir mis proyectos personales.

Gracias Señor por mis amigos de siempre y por aquellos que conocí durante la carrera; ellos permanecen en mí a pesar de las ocupaciones, la distancia o las diferencias; fueron y son, apoyo y oportunidad para aprender de ellos y de mi misma.

Gracias por todo lo que viví y aprendí en mis prácticas profesionales, que marcaron mi vida dejando huellas imborrables: Petrocasinos, el Centro de Servicios Psicológicos del Norte junto con las madres comunitarias, IDEALES y sus niños-hombres, el Colegio José Elías Puyana Sede B y sus niños. En estos lugares supe lo que es ser madre, experimentando de cerca el amor de los niños quienes con su ternura y travesuras dieron alegría a mi vida.

Gracias Señor, por los docentes y asesores de la Universidad Pontificia Bolivariana, quienes fueron guía en mi preparación y formación profesional. Y especialmente por aquellos que me exigieron e hicieron que pusiera en juego las competencias que has puesto en mí.

Gracias Señor, por la oportunidad que me diste de aprender en la Fundación Cardiovascular de Colombia y por las personas que allí laboran de corazón. Por las niñas de la Dirección de Desarrollo Organizacional, quienes además de ser compañeras fueron amigas. Aprendí de Maria C, Patty, Kelly, Lauris, Karen, Pris, Reyna, Xenia, Luz Edilia y de quienes estuvieron durante el tiempo que permanecí allí.

Gracias Señor, por Laurita mi jefecita, quien desde un principio confió en mí y en mi trabajo. Ella desde su ternura exige, buscando que todo el trabajo sea realizado con responsabilidad y profesionalismo. Su amistad, es uno de los mejores regalos que me puedo llevar de ésta experiencia de la pasantía.

Gracias por María Angélica, quien me brindó su amistad y apoyo durante esta pasantía, comprometiéndose conmigo en la labor que realicé en la FCV. Gracias por su tiempo, disponibilidad, orientaciones y asesoría.

En mí Señor sólo hay agradecimientos por todo y por todos; te pido que estos ángeles que pusiste en mi camino sean bendecidos con tu amor.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	12
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS	17
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	
Historia	18
Filosofía Institucional	20
Organización Institucional	21
Dirección de Desarrollo Organizacional	25
REFERENTE TEÓRICO	27
PROCEDIMIENTO	37
Fase 1: Sensibilización e identificación de percepciones de los colaboradores de la FCV	37
Fase 2: Capacitación y retroalimentación	60
Fase 3: Planteamiento de acciones correctivas	70
RESULTADOS	72
DISCUSIÓN	83
CONCLUSIONES	91
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	94
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	97
REFERENCIAS	99
ANEXOS	103

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Organigrama de la Fundación Cardiovascular de Colombia	21
Figura 2. Organigrama de la Dirección de Desarrollo Organizacional	25

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Porcentajes resultado de evaluación de campaña de sensibilización pregunta 1.	40
Tabla 2. Porcentajes resultado de evaluación de campaña de sensibilización pregunta 2.	40
Tabla 3. Porcentajes resultado de evaluación de campaña de sensibilización pregunta 3.	40
Tabla 4. Porcentajes resultado de evaluación de campaña de sensibilización pregunta 4.	41
Tabla 5. Porcentajes resultados sobre claridad del Modelo de Competencias.	42
Tabla 6. Porcentajes resultados sobre información recibida de Competencias.	42
Tabla 7. Porcentajes resultado sobre beneficios obtenidos del Modelo de Competencias.	43
Tabla 8. Porcentajes resultados sobre desventajas del Modelo de Competencias.	44
Tabla 9. Porcentajes resultados sobre participación en programación de Capacitaciones.	46
Tabla 10. Porcentajes resultados sobre fortalecimiento de competencias por capacitaciones.	47
Tabla 11. Porcentajes resultados de relación entre formación y cargo Actual.	47
Tabla 12. Porcentajes resultados sobre desarrollo de nuevas	48

Habilidades.

Tabla 13. Porcentajes resultados de aspecto más relevante al seleccionar personal en la FCV.	49
Tabla 14. Porcentajes resultados sobre satisfacción de cubrimiento de vacantes a nivel interno.	50
Tabla 15. Porcentajes resultados sobre formación adecuada para el cargo ejercido.	51
Tabla 16. Porcentajes resultados sobre información recibida en evaluación de competencias.	52
Tabla 17. Porcentajes resultados sobre relación: evaluaciones-desempeño.	53
Tabla 18. Porcentajes resultados sobre relación: sueldo-resultados del trabajo.	54
Tabla 19. Porcentajes resultados sobre igualdad de sueldos con otras empresas de salud.	55
Tabla 20. Porcentajes resultados sobre relación: promoción laboral-desempeño.	56
Tabla 21. Porcentajes resultados sobre relación: desarrollo profesional-estrategia FCV.	56
Tabla 22. Porcentajes resultados sobre oportunidad de desarrollo profesional en el FCV.	57
Tabla 23. Porcentajes resultados sobre conocimiento de competencias a desarrollar a futuro.	57
Tabla 24. Porcentajes resultados sobre conocimiento de competencias	58

del cargo.

Tabla 25. Porcentajes resultados sobre relación: puesto-experiencia.	59
Tabla 26. Retroalimentación a procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional.	63
Tabla 27. Comparativo de análisis de procesos gestionados en Dirección de Desarrollo Organizacional FCV.	73

Lista de Anexos

	Página
Anexo 1: Primer presentación de sensibilización “Nada es lo que parece”	104
Anexo 2: Segundo correo de sensibilización “Llegó la hora”	105
Anexo 3: Tercer correo de sensibilización “Cierra la FCV”	106
Anexo 4: Evaluación de campaña de sensibilización	107
Anexo 5: Formato de encuesta para evaluar procesos de Desarrollo Organizacional	108
Anexo 6: Programación de Capacitación sobre Modelo de Gestión por Competencias	111
Anexo 7: Formato de Retroalimentación a procesos de Desarrollo Organizacional.	113
Anexo 8: Correos de evaluación de la capacitación sobre el Modelo de Gestión por Competencias.	114
Anexo 9: Formato de Valoración de Desempeño por Competencias.	116
Anexo 10: Definición de Competencias Institucionales.	122

**“Evaluación de la efectividad del modelo de gestión por competencias,
implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia”.**

Olga Gómez Ramos

Ps. María Angélica Vega Aroca

Universidad Pontificia Bolivariana

Floridablanca

RESUMEN

Este informe, tiene como fin presentar el trabajo de pasantía realizado en la Fundación Cardiovascular de Colombia, teniendo como principal objetivo evaluar la efectividad del modelo de gestión por competencias, implementado en esta empresa para el mejoramiento de los procesos liderados por la Dirección de Desarrollo Organizacional. Para ello se tomó una muestra representativa de 150 colaboradores activos, de los cuales 75 eran de cargos administrativos y 75 de cargos asistenciales, quienes llevaban laborando más de 6 meses en la empresa. El procedimiento se llevó a cabo en tres fases donde inicialmente se realizó la sensibilización de la muestra para luego aplicar una encuesta que dio a conocer la percepción de los colaboradores en relación a los procesos de: selección, capacitación, remuneración, valoración de desempeño y perfiles de cargo entre otros. Posteriormente se brindó una capacitación dando a conocer los resultados de la encuesta y generalidades sobre el Modelo de Gestión por Competencias y con base en esto, los participantes retroalimentaron cada uno de los procesos identificando fortalezas, debilidades y haciendo propuestas para su mejoramiento. Una vez analizada la información obtenida de las anteriores actividades se plantearon una serie de acciones correctivas para cada uno de los procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional; entre ellas la propuesta de un formato, integrando la evaluación de competencias con la de desempeño.

A partir de los resultados y su respectivo análisis se establecieron unas recomendaciones y sugerencias con miras a fortalecer cada uno de los procesos ya mencionados.

Adicionalmente se presentan las diferentes actividades satélites que se apoyaron desde la pasantía como el proceso de selección y el programa de capacitación por medio de los Out Door. Actividades que permitieron la integración del psicólogo pasante a la realidad organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

**Evaluation of effectiveness of the Management Model for Competences,
implemented in the Cardiovascular Foundation of Colombia.**

Olga Gómez Ramos

Ps. María Angélica Vega Aroca

Universidad Pontificia Bolivariana

Floridablanca

SUMMARY

This report, presents the work of pasantía done in the Cardiovascular Foundation of Colombia, having as main objective to evaluate the effectiveness of the Management model for competences, implemented in that company for the improvement of the processes led by the Organizational development management.

For it, was taken a representative sample of 150 active collaborators, from which 75 had administrative charges and 75 had assistance charges, all of them were working for about six months in the company. The procedure had three phases, where initially the sensitization of the sample was done just to continue applying a survey which allowed us to know the perception of the collaborators related to the processes of: selection, training, compensation, valuation of performance and profile charges besides others.

Later training was offered letting know the results of the survey and generalities on the Management Model for Competences and based on this, the participants fed back every process identifying strengths, weaknesses and proposing ways for their improvement. Once analyzed the information obtained from the previous activities appeared a group of corrective actions for every managed process from the Organizational Development Management even the proposition of a new format, integrating the evaluation of competences with the performance evaluation promoting the integration process as training and career plans.

From the results and their respective analysis a few recommendations and suggestions were established since: the implementation of the new format for the evaluation of the Performance for competences, to manage the internal communication, to give information of the model of competences in induction and in activities as the “in door” and “out door”, wanting to get stronger every process lead by the Organizational Development Management of the Cardiovascular Foundation of Colombia

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones ante la globalización de la economía, tienen que propender por el mejoramiento de sus procesos y servicios, porque continuamente se deben enfrentar a retos y desafíos de acuerdo a los cambios y exigencias que demandan el mercado y la sociedad. Como respuesta a ello, desarrollan equipos de alta tecnología que no son suficientes ni garantizan el éxito, en la medida que son los seres humanos quienes manejan y optimizan el uso efectivo de estos sistemas. Es ahí donde el talento humano se ha convertido en un factor determinante para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones. La labor que se realiza desde Talento Humano tiene la misma o más validez que la parte operativa, porque detrás de cada acción hay una persona con competencias, que pasa la mayor parte de su tiempo en la empresa. (Sagi-Vela, 2004)

Por ello en las organizaciones se cuenta con un departamento o área dedicada especialmente a los procesos que intervienen con el talento humano, buscando estrategias que favorezcan su bienestar y desarrollo; es así como el modelo de gestión por competencias “se constituye en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo entre otros, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización” (Gallego, 2000, p,13).

La Fundación Cardiovascular de Colombia, como empresa que está en la exploración constante del mejoramiento de sus procesos, busca oportunidades de actualización e innovación, tanto en su recurso tecnológico como humano, trayendo con ello cambios en el servicio hacia los usuarios y en la dinámica relacional del talento humano. Es así,

que desde hace 7 años ha venido desarrollando los lineamientos planteados por el modelo de gestión por competencias, realizando con el apoyo de los pasantes de psicología, la valoración de competencias institucionales para el cierre de brechas entre lo real y lo esperado, (Hernández, 2004) y la evaluación de competencias técnicas para cada uno de los cargos establecidos. (Niño, 2005)

La metodología e instrumentos utilizados para evaluar las competencias, han tenido modificaciones y reestructuraciones buscando siempre la comprensión y adhesión de los colaboradores al modelo. Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de competencias institucionales aplicada en el 2007, los colaboradores manifestaron inconformidad y desconcierto, argumentando que esos resultados se debieron a la no comprensión del instrumento utilizado (Serrano, 2007); instrumento que ya había sido modificado en las pasantías del 2006.

Ante esto surgió el interés de la Dirección de Desarrollo Organizacional de replantear el modelo; pero, para redireccionar algún proceso o metodología es necesario monitorear los aciertos y desaciertos obtenidos durante el tiempo de aplicación y así realizar las debidas acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Así se da respuesta a uno de los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad: realizar acciones que permitan el mejoramiento continuo en los procesos que se gestionan en la empresa (Serrano, 2004).

A partir de lo anteriormente planteado cobra importancia el proyecto de ésta pasantía, ya que ante la necesidad de replantear el modelo de gestión por competencias implementado en la Fundación Cardiovascular, se requería dar una mirada detallada al modelo, evaluando y analizando las estrategias utilizadas e identificando qué cambios se obtuvieron con su implementación y qué tan efectivo fue para los procesos que afectan

al talento humano de la empresa. Y de acuerdo a los resultados, poder plantear posibles soluciones que permitan optimizar los procesos que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Saracho (2005), en un estudio que se realizó para conocer el estado actual y las tendencias de gestión por competencias a nivel mundial, plantea que sólo la mitad de las organizaciones realizan algún tipo de medición objetiva sobre la efectividad de la gestión por competencias. Por ello es importante realizar la evaluación de la efectividad del Modelo de Competencias implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia para definir qué estrategias y cambios se deben realizar para el mejoramiento y optimización de los procesos liderados por la Dirección de Desarrollo Organizacional.

La Fundación Cardiovascular de Colombia reconoce que el logro de sus objetivos y los resultados alcanzados hasta el momento, son gracias a sus colaboradores, quienes afectan e intervienen diariamente en el éxito de la misma. Por ello todo proyecto que favorezca y fomente el bienestar y satisfacción del colaborador, va a redundar en la productividad y competitividad empresarial, objetivo principal de la empresa. En palabras de Serrano (2004): “El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la efectividad del modelo de gestión por competencias, implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia, a partir del análisis de los procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional, favoreciendo su optimización y mejoramiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Sensibilizar e identificar las percepciones de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia en relación a los procesos liderados por la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Favorecer un espacio para profundizar sobre el Modelo de Gestión por Competencias con los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia, permitiendo la retroalimentación hacia los procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Plantear acciones correctivas a partir del análisis de los resultados sobre el modelo de gestión por competencias implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia aportando a su mejoramiento y optimización.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Historia

Hablar de la historia de la Fundación Cardiovascular de Colombia obliga recordar a “Corazón a corazón”, un programa fundado y dirigido por el Dr. Franklin Roberto Quirós en el año 1981, quien ante los diversos problemas cardiológicos infantiles en Colombia, buscó apoyo en entidades extranjeras con el propósito de realizar tratamientos médico quirúrgicos gratis a niños enfermos del corazón y con pocos recursos económicos. A esta labor se unió el Dr. Víctor Raúl Castillo quien desde Nueva York, hizo contactos con médicos que se vincularon, e involucraron a otros colombianos radicados en el extranjero, haciendo posible que niños enfermos del corazón, pudieran tener una mejor calidad de vida. Sin embargo los trámites y traslados de los menores se tornaban complicados y costosos.

En 1986 surgió un grupo de médicos cardiólogos de Bucaramanga, deseosos de contribuir al bienestar y salud de los ciudadanos, quienes unidos con el Dr. Quirós y el Dr. Castillo, dieron origen a lo que hoy se conoce como la Fundación Cardiovascular de Colombia, entidad de salud privada sin ánimo de lucro dedicada a tratar las enfermedades del corazón. En octubre de 1990 lograron que un grupo de médicos iniciara las actividades de consulta y prueba de esfuerzo en la Fundación Tercera Edad de la Congregación Mariana, y las primeras cirugías cardiovasculares en la Clínica Bucaramanga. De allí pasaron en el año 1992 a una planta física más amplia, adquiriendo el cuarto piso de la Clínica Carlos Ardila Lulle.

Gracias a la labor de quienes eran parte de la Fundación Cardiovascular de Colombia y a las donaciones recibidas, se construyó una nueva sede ubicada en la calle 155A # 23 – 58 de la Urbanización El Bosque, en Floridablanca Santander. En este moderno

edificio, de 14 pisos se ubicaron tres pisos de hospitalización, la UCI Post quirúrgica, la UCI Pediátrica, la UCI Intermedia, la UCI Neonatal, la UCI Neonatal Intermedia, 4 salas de cirugía, 2 salas de Hemodinamia y 1 de electrofisiología; el centro médico de transplantes (en construcción) además del servicio permanente de Urgencias; cumpliendo así con todos los requisitos y normas exigidas por el Ministerio de Salud relacionadas con enfermedades cardiovasculares.

Ante el rápido crecimiento de la Fundación Cardiovascular, hubo necesidad de plantear un nuevo plan de desarrollo que permitiera la correcta evolución de la nueva institución, creando las denominadas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Castillo & Ramírez, 2006 aclaran el objetivo de éste cambio: “Con esta nueva estructura se pretendió que cada unidad se dedicara a hacer la mejor gestión posible en lo relacionado a su negocio. Así mismo se quiso racionalizar los esfuerzos de áreas como Recursos Humanos, Contabilidad y Gestión Financiera y, lo más importante, alinear todas las unidades alrededor de políticas comunes y ejercer control adecuado sobre el desempeño de las mismas.”

Actualmente la Fundación Cardiovascular de Colombia cuenta con 11 Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), ubicadas en Santa Marta, Ibagué y Santander; también adquirió una nueva sede en Floridablanca llamada Centro Tecnológico Empresarial, donde están ubicadas 6 UEN'S (Contac Center, Soft, Bioingeniería, Eventos y Mercadeo, Productos Hospitalarios y Comercializadora) y las Direcciones.

La Fundación Cardiovascular también se ha preocupado por la calidad en sus productos y servicios y ello se ve reflejado en los premios y certificaciones recibidas, cerca de 23 reconocimientos en áreas como investigación, gestión administrativa, excelencia en procesos y productos, Certificado de la Calidad ICONTEC, Premio

Colombiano a la Calidad de la Gestión 2003 y certificación ISO 9001 versión 2000; además de ser clasificado entre los cinco mejores hospitales de Colombia en 2006, entre otras distinciones.

Sin embargo las metas son aún más altas: El gran reto que tiene la FCV de cara al futuro es el de generar conocimiento. La búsqueda de innovación, tecnología y patentes basadas en nuestro propio conocimiento, en lugar de una replicación del mismo. Cuando se da paso a implementar y replicar, a crear e innovar, ocurre un salto exponencial para cualquier institución y es ahí cuando se da el verdadero crecimiento no sólo de una clínica sino también de un país. Es el paso del subdesarrollo al desarrollo. Esa es la meta de la Fundación Cardiovascular de Colombia en la actualidad. (Castillo & Ramírez, 2006).

Filosofía Institucional

Misión

La Fundación Cardiovascular es una organización empresarial privada sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector, buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.

Visión

En el año 2020 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud.

Política de Calidad

La Fundación Cardiovascular de Colombia fundamenta el desarrollo de su trabajo en el firme compromiso de satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes,

buscando la excelencia de sus productos y servicios a través de un proceso de mejoramiento continuo e innovación tecnológica, que permita el crecimiento y competitividad de la organización cumpliendo con requisitos integrales del sistema de gestión, soportado en la satisfacción, competencias y valores de nuestros colaboradores que se desempeñan en un ambiente limpio y seguro. Esta política es comunicada a toda la organización y es revisada por el Comité de Calidad para mantenerla vigente de acuerdo al desarrollo y crecimiento de la organización (<http://www.fcv.org/calidad>).

Organización Institucional

Para responder a los retos institucionales y a los compromisos adquiridos con sus usuarios así como para implementar nuevas oportunidades de negocio, la Fundación Cardiovascular de Colombia ha transformado su estructura organizacional.

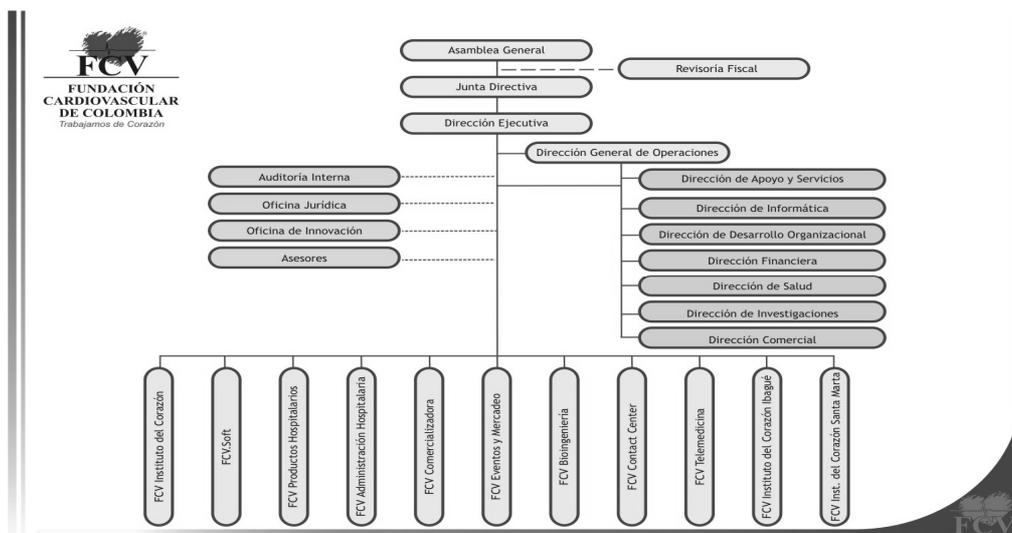


Figura 1. Organigrama de la Fundación Cardiovascular de Colombia

En esta estructura se encuentran las 11 Unidades Estratégicas de Negocio, las cuales son:



Es una Institución Prestadora de Servicios de Salud, sin ánimo de lucro que trabaja para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de todas las enfermedades

en forma ambulatoria y hospitalaria, principalmente las cardiovasculares; enfatizando en la investigación de nuevas alternativas que mejoren la calidad de vida de los pacientes, colaboradores y la comunidad en general. Ha recibido las más importantes distinciones y reconocimientos en el sector salud, como ser la primer IPS, Acreditada en Salud en Colombia.

Desde ésta institución se lideran programas sociales como “Corazón a Corazón”, el cual busca ayudar a niños que sufren de cardiopatías y que son de escasos recursos económicos y “Montañas Azules”, programa que busca fondos para ayudar a las familias de los pacientes que llegan a la institución y que no tienen familiares u hospedaje.



Nace como un área dentro del Instituto Corazón y a partir del año 2006 se convierte en UEN. Presta servicios a nivel interno y de outsourcing a diferentes empresas; se encarga de asignar citas telefónicas, brindar servicios asistenciales domiciliarios, hacer telemarketing y cobro de cartera.



Esta empresa desarrolla programas de software bajo estándares internacionales, principalmente para el sector salud, pero también trabaja para otros sectores; buscando incrementar el conocimiento, la productividad y la competitividad empresarial además de facilitar los procesos administrativos. Es así como diseñaron el SAHI (Sistema de Administración Hospitalario Integrado), programa con el cual se manejan la mayoría de procesos de la Fundación.



Es la empresa encargada de importar y comercializar equipos, insumos y medicamentos en el sector de la salud; ofrece soporte técnico relacionado con capacitación sobre el manejo de los equipos comercializados y el mantenimiento correctivo y preventivo de los mismos. Se ha convertido en la principal abastecedora de todas las Unidades de Negocio y servicios médicos ubicados en diferentes ciudades del país.



Está encargada de producir y comercializar insumos médico-quirúrgicos, como suturas y ropa quirúrgica desechable, que comercializa en diferentes zonas del país. También presta el servicio de esterilización para el sector hospitalario.



Nace como un área dentro del Instituto de Investigaciones y está dedicada al desarrollo de proyectos y diseño de prototipos; a partir del 2006 surge como una Unidad de Negocio, pasando del sólo diseño a la producción de equipos biomédicos.



Unidad especializada que tiene como misión, ofrecer servicios de Administración Delegada de IPS y outsourcing de servicios administrativos y asistenciales, diseñados y estructurados para suministrar a las Instituciones Prestadores de Servicios de Salud una respuesta eficiente en la implementación y seguimiento de procesos administrativos y asistenciales especialmente en alta complejidad, que les permitan ser competitivos y rentables, por medio de servicios de calidad que beneficien a la comunidad. Esta UEN ha permitido la apertura de sedes en Ibagué y Santa Marta.



Es una IPS de carácter privado, orientada a satisfacer las necesidades de salud de los pacientes, ofreciendo servicios de salud con énfasis en la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades cardiovasculares, de neurocirugía, ortopedia y UCI. Dentro de su misión está el promover el desarrollo humano e integral de sus colaboradores y el mejoramiento continuo institucional, contribuyendo al beneficio de la comunidad y expectativa de los inversionistas.



Es una Unidad de Negocios de la Fundación Cardiovascular de Colombia, sin ánimo de lucro, prestadora de servicios de salud de alta complejidad, conformada por un equipo humano altamente calificado y comprometido que trabaja con criterios médicos, científicos y tecnológicos en permanente mejoramiento.



Esta UEN contribuye a la optimización y modernización de los servicios de salud en Colombia con calidad, eficiencia y equidad para beneficio de las zonas más apartadas del país, ofreciendo servicios como consultas, diagnósticos o lectura de electrocardiograma a través de la incorporación de tecnologías de información y comunicación.



Esta empresa tiene como fin posicionar el nombre de la FCV a nivel local y nacional; para ello planea, organiza y gestiona eventos deportivos, sociales y culturales, contribuyendo al bienestar de la comunidad y al sostenimiento de los programas

sociales que lidera la Fundación contando con el respaldo de patrocinadores del sector público y privado.

Éstas Unidades de Negocio cuentan con el apoyo de las Direcciones Corporativas, como son: Dirección Ejecutiva, Dirección General de Operaciones, Dirección Financiera, Dirección de Apoyo y Servicios, Dirección de Salud, Dirección Informática y la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Dirección de Desarrollo Organizacional

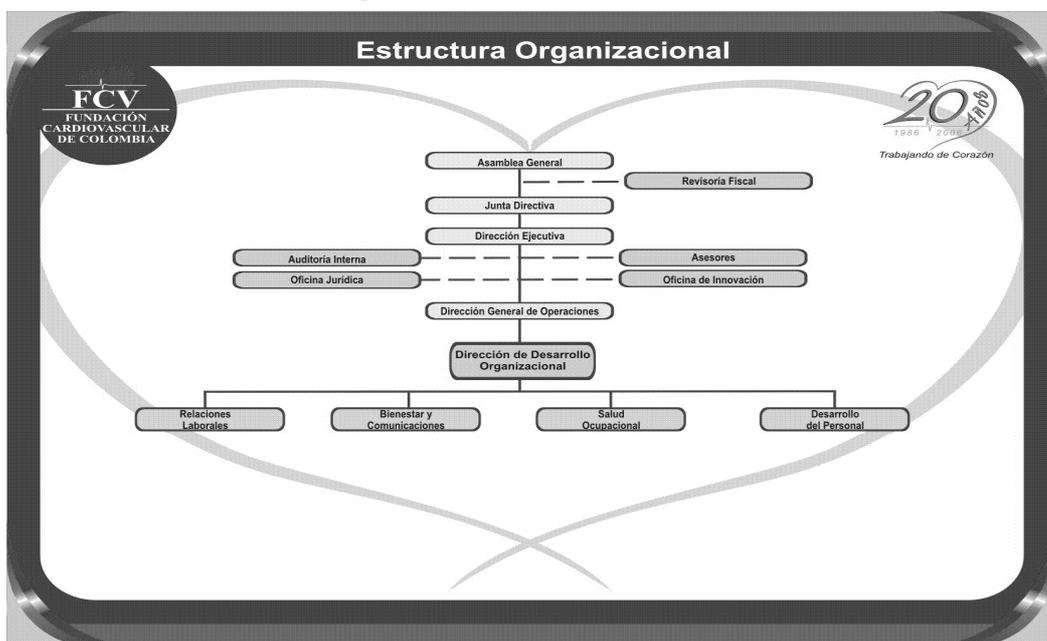


Figura 2. Organigrama de la Dirección de Desarrollo Organizacional

La Dirección de Desarrollo Organizacional tiene como misión satisfacer las necesidades del Talento Humano que requiera la Fundación Cardiovascular, procurando el bienestar, capacitación y desarrollo integral del mismo. Para garantizar su objetivo cuenta con un equipo de apoyo conformado por:

Coordinación de Relaciones Laborales:

Es la encargada de la legalización de vinculación de personal directamente por la FCV o por las precooperativas de trabajo asociado (Coopgestión, Coopasistencia, Coomedisalud), como de los pagos de nómina y prestaciones sociales, procesos

disciplinarios, descargos, certificados laborales, llamados de atención, licencias, vacaciones, dotaciones, cambios de personal y traslados.

Coordinación de Salud Ocupacional:

Es el área encargada de promover y generar la cultura del autocuidado en los colaboradores y de minimizar los riesgos potenciales y reales que poseen todas las áreas de la FCV. Lidera el comité de vigilancia epidemiológica y de emergencias y programa espacios y actividades que favorezcan la salud y cuidado de los colaboradores.

Bienestar y Comunicaciones:

Es un área que promueve la comunicación interna socializando información de interés en la FCV. Además de apoyar programas recreativos y culturales como el de acondicionamiento físico, coros, música, entre otros.

Coordinación de Desarrollo Personal:

Es la responsable de los procesos de selección, capacitación, inducción, reinducción organizacional, entrevistas de retiro y programa de out door; además brinda apoyo a jefes y directores en la creación o reestructuración de cargos. Supervisa y garantiza la evaluación de clima (Responsabilidad de la ARP) y microclima; además de la valoración de desempeño, de seguimiento a personal nuevo y de competencias. Con el apoyo de las coordinaciones de relaciones laborales, salud ocupacional y la profesional de bienestar y comunicaciones, organiza y realiza actividades para el bienestar y esparcimiento de los colaboradores como: la fiesta del talento humano, festival recreativo y la de los niños entre otras. En estas actividades la pasante tiene participación activa, apoyando cada uno de los procesos que se gestionan desde la Coordinación de Desarrollo Personal.

REFERENTE CONCEPTUAL

Para las organizaciones es indispensable contar con personas capaces, que posean las habilidades y características adecuadas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, respondiendo a las demandas del mercado. La permanencia de las empresas depende del carácter innovador y actualizado que mantengan tanto en su recurso material como humano. Esta misma perspectiva la retoma Chiavenato, (2000) quien afirma que las personas son las que planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Por ello toda empresa u organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad en el mercado.

Una estrategia que se está posicionando en las organizaciones es la implantación de un modelo de gestión por competencias, el cual surge como alternativa que permite lograr una gestión de talento humano que posea una mirada integral; mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. Estay, C. & Marchant, L. (2005).

Conceptualización de Competencia

Es necesario definir competencia, debido a los diferentes conceptos que se manejan de acuerdo al lenguaje y la pericia de quien propone el término; se retomarán aquellos que según criterio propio son relevantes, entre ellos el de Gómez (1997) citado por Gallego (2000), quien la define como: característica individual, que se puede medir y demostrar de un modo fiable y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal.

Levy-Leboyer (1997) citado por Sagi-Vela (2004), define competencia como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y

querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. Y Serrano (2003), la define como un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral.

Retomando los aportes de Sagi-Vela (2004), la competencia es multidimensional, porque no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, es la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Refleja la aportación, más que la actividad o función en sí y para que sea competencia deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo. Esta aplicación supone la consecución de un logro y siempre produce un resultado positivo; se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario.

De la misma manera como han surgido varias definiciones de competencias, las han clasificado y esto es de acuerdo al modelo de donde surgen:

Modelo Alemán: Competencia metodológica, técnica, participativa y social.

Modelo Australiano: Industriales (Pertenencia, Servicio, Liderazgo, entre otros); Transversales a la industria (Producción, mantenimiento, entre otros); Generales (higiene y seguridad) y las Claves.

Modelo Canadiense: Académicas, Desarrollo personal y Básicas.

Modelo de USA: Competencias prácticas (Recursos, Información, Interpersonales, Sistemas y Tecnología). Competencias fundamentales: Básicas (leer, escribir, calcular, escuchar, expresarse); Racionales (pensar creativamente, tomar decisiones) y Personales (responsabilidad, autoestima, sociabilidad)

Modelo Británico: Competencias específicas del sector (conocimientos y destrezas de la

actividad específica); Competencias genéricas (comunes a varios sectores) y Competencias esenciales (solución de problemas, comunicación y aptitudes personales, competencias aritméticas, uso de información y tecnología y uso del lenguaje moderno).

Sagi-Vela, (2004) propone dos tipos de competencias: las técnicas (conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión; no se centra en las tareas asociadas a la función) y las claves (son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en relación con colaboradores, clientes o proveedores).

Modelo de Gestión por Competencias

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

Concientizarse que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos. Gramigna (s.f.)

La gestión por competencias, permite: la objetividad, claridad e integración de todos los procesos que se gestionan con el Talento Humano (Definición de perfiles, Selección, Capacitación, Remuneración, Valoración de Desempeño, entre otros); permite comparar el desempeño actual con el desempeño esperado. Además el trabajador puede liderar su

carrera siempre y cuando la organización le ofrezca oportunidades para ello. También se incrementa la productividad y rentabilidad del negocio debido a que se cuenta con el personal idóneo y competente, dando los mejores resultados de acuerdo al desempeño esperado (Duque, 2005). Sin embargo Saracho, (2005), plantea que la mayoría de organizaciones implementan el Modelo de Gestión por Competencias para integrar procesos de Recursos Humanos y por la expectativa de mejoramiento de desempeño de sus trabajadores.

Cabe entonces preguntarse ¿Cómo se integran los procesos de Recursos Humanos bajo la perspectiva del modelo gestión por competencias?; para dar respuesta a ello se retomarán algunos aportes dados por Gallego, (2000) y por Alles, (2004):

Análisis y descripción de puestos: Es el primer proceso que debe enfrentar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la piedra fundamental, ya que posterior a esto se podrán implementar todos los demás procesos. Se identifica cuáles competencias deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio y así garantizar que los resultados estén alineados con la estrategia del negocio. Se debe definir en la descripción las competencias que se requieren en cada puesto y para ello es necesario tener una visión general del puesto de trabajo en la rutina diaria así como aquellos factores diferenciadores del desempeño y las herramientas de medición de éstos.

Como métodos se utilizan el panel de expertos u otros que retoma Serrano, (2003): El Análisis Ocupacional como los métodos DACUM (Desarrollo de un currículo), AMOD (Un modelo), SCID (Desarrollo sistemático de un currículo instruccional), que trabajan con la perspectiva de las competencias como listas de tareas y algunas competencias clave.

El Análisis Funcional, que trabaja con una visión integral de la competencia (resultados más competencias clave).

El Análisis Constructivista, como el método ETED (Empleo Típico Estudiado en su Dinámica), que construye las competencias a partir de las interacciones de un empleo con los demás en una organización.

Este proceso de análisis y descripción de cargos permite que el reclutamiento sea más selectivo.

Selección: A partir del perfil que se define, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado. La selección se realiza con la ayuda de métodos que permitan evaluar e identificar las competencias en el candidato: test estandarizados, entrevista de incidentes críticos, juego de roles o assessment center entre otros. Desde la perspectiva de la gestión por competencias aspectos como la edad, sexo e incluso grado de escolaridad pasan a un segundo plano, porque se da prioridad a las competencias que la persona posee.

Evaluación de desempeño: Para saber como está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tienen que ser despedidas, simplemente se busca la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. Este proceso también permite identificar las necesidades de capacitación en el personal.

Capacitación: Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se debe implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados

esperados. Se ha de capacitar al personal, aunque para esto es indispensable conocer profundamente sus necesidades, comparando los perfiles de competencias con los resultados de la evaluación de desempeño y de potencial. Si no se sabe qué competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar por competencias.

Planes de Carrera o planes de sucesión: En este proceso se busca identificar y desarrollar las competencias que favorezcan la movilidad organizacional, destacando desempeños laborales de alto rendimiento. Las evaluaciones de desempeño y potencial permiten obtener la información requerida para establecer qué trabajadores tienen el potencial para promover a futuro a cargos de alta relevancia para la organización.

Compensaciones: Es el módulo más difícil de implementar; según Saracho, (2005) sólo un tercio de las organizaciones incluyen las competencias en las remuneraciones y/o compensaciones. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible evaluar el desempeño por competencias. El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Además de integrar los procesos de Recursos Humanos, Mertens, (2005) plantea que otra de las ventajas del modelo de competencias es que éste se convierte en un vehículo efectivo para acelerar el aprendizaje en las organizaciones; además el mundo está entrando en la “segunda generación de competencias”, en donde las personas contribuyen al logro de los objetivos corporativos, con el desarrollo de unas funciones específicas y, además, aportan creatividad, innovación y mejoramiento continuo para

hacer posible el cambio en los procesos productivos, ser más eficientes y rápidos y responder a las exigencias del mercado.

Empresas innovando con el modelo de gestión por competencias

El modelo de competencias trae beneficios a las empresas y prueba de ello es que varias organizaciones a nivel nacional e internacional, lo han implementado. Entre ellas: Unilever Andina, Bancolombia, Polar, Johnson & Johnson, Cemex Colombia S.A., Televisa, Pfizer. Y en Bucaramanga empresas como: la Fundación Mundial de la Mujer, Coomultrasan, Telebucaramanga, Distraves, Cámara de Comercio, entre otras, han empezado a implementar este modelo.

Zúñiga (2000), comparte la experiencia de La Fábrica Nacional de Papel de Uruguay (FANAPEL), donde ya se ha implementado el modelo y asegura que es realmente utilizable en la medida que se inserta en el marco de la organización con una clara estrategia competitiva y favorece la participación de todos los colaboradores, beneficiando la permanencia y estabilidad de la empresa en el mercado.

Evaluación del modelo de competencias

Es cierto que en la actualidad ya muchas empresas han optado por incorporar el modelo de competencias dentro de sus estrategias de negocio; sin embargo no se encuentra literatura sobre evaluación del modelo de competencias, excepto un estudio mencionado por Saracho (2005), que se realizó para conocer el estado actual y las tendencias de la gestión por competencias a nivel mundial, centrando su atención en aspectos como: la satisfacción y percepción de los colaboradores, las escalas de desempeño y escalas de competencias.

Frente a la satisfacción de los colaboradores con la implementación del modelo de competencias en su empresa, el 37% de la muestra seleccionada manifestó

insatisfacción debido a: la falta de apoyo por parte de las directivas, quienes ven la gestión por competencias como un tema netamente de Recursos Humanos. También por la falta de expertise, es decir que los conocimientos son limitados al momento de construir y diseñar el modelo adecuado para la empresa.

Saba (2006), realizó un estudio en Bucaramanga, con el objetivo de describir la efectividad del proceso de selección de personal por competencias en cinco empresas del sector privado de ésta ciudad. Fue una investigación de tipo descriptivo, utilizando como instrumento principal una entrevista cualitativa estructurada con miras a detallar cómo se manifiesta la efectividad del proceso de selección desde las competencias. La autora justifica el porque de ésta investigación: “Los modelos implementados actualmente requieren de seguimiento, evaluación y reformas que les permitan continuar los resultados esperados, además de identificar ventajas y desventajas para plantear nuevas propuestas”. Una vez aplicado el instrumento y recolectada la información, se elaboraron matrices de las preguntas y respuestas de las entrevistas, categorizando los datos para realizar el respectivo análisis. Dentro de los resultados, se destaca las dificultades que enfrentaron las empresas evaluadas en la implementación del modelo, como el unificar conceptos con relación a las competencias a nivel general y por cargo y el crear conciencia del proceso tanto en colaboradores como en directivos. Este estudio permitió identificar las debilidades en los procesos de los modelos de competencias implementados y por ello es necesario que las empresas fortalezcan su desarrollo por medio la evaluación continua, la información y la actualización del modelo, verificación de logros y resultados. Por ello es importante “incorporar metodologías que previo a la instalación del modelo se sumerjan en las profundidades de la dinámica propia de la empresa, las visiones de los niveles directivos, las

expectativas del personal y finalmente no menos importante: los recursos disponibles en el amplio sentido” (Saba, 2006).

En Chile, Teitelboim (2004), diseñó e implementó un nuevo sistema de evaluación de desempeño para la empresa Terra Networks, incluyendo calificación de competencias genéricas y cumplimiento de metas. Para ello, aplicó un cuestionario a 11 empresas chilenas reconocidas, con el fin de conocer si tenían un sistema de evaluación formal, cómo lo desarrollaban, qué calificaban y para qué utilizaban los resultados. Al finalizar la investigación confirmó la necesidad de implementar una evaluación por competencias para saber si la persona tiene las características necesarias para el cargo que ocupa y para su promoción laboral. Además para alinear los objetivos de la empresa y del trabajador. Es importante lograr que la evaluación de desempeño refleje el trabajo del colaborador en el cumplimiento de metas y la medición de competencias.

Teitelboim (2004), hace énfasis en que el proceso de evaluación es un proceso dinámico y por tanto debe renovarse y revalidarse constantemente de acuerdo a los cambios que surjan en la empresa y su entorno.

Para la experta Billorou (2005), la gestión por competencias es un instrumento para que las organizaciones conozcan las competencias de su gente, tomar oportunamente las medidas para administrar y mejorar ese gran capital con que cuentan, y prever y anticiparse a las necesidades tanto en materia de formación, como del nuevo personal que entra a las empresas.

Toda metodología, programa o estrategia implementada requiere ser evaluada para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados. Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un

programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados (Abdala, 2004).

Evaluar permite medir resultados dentro de un contexto determinando, identificando la relación costo beneficio además de facilitar información para la toma de decisiones; por eso para la Fundación Cardiovascular de Colombia, es importante evaluar la efectividad del modelo de competencias implementado desde hace siete años, identificando la percepción y apropiación que los colaboradores tienen sobre él, los cambios y resultados que se han generado en los procesos que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional y así poder realizar las reestructuraciones que se requieran, involucrando a todo el personal de tal forma que todos y cada uno, puedan identificar los beneficios para su desempeño laboral y personal.

De esa forma el modelo de competencias irá hacia donde se espera: desarrollar el potencial de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia y aumentar la productividad y competitividad de la organización.

PROCEDIMIENTO

Fase 1

Sensibilización e identificación de percepciones de los colaboradores de la FCV.

Justificación

Buscando la actualización en los procesos y servicios, las organizaciones plantean estrategias para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y demandas del mercado. El Modelo de Gestión por Competencias es una estrategia que se está posicionando como alternativa que permite lograr una gestión del Recurso Humano con sentido integral. Es necesario hacer este Modelo parte de la cultura organizacional e involucrar al Talento Humano tanto en su implementación o en cualquier cambio o evaluación que se realice. Por ello es importante la sensibilización, etapa clave en cualquier proyecto o evaluación que se quiera realizar; ya que a través de ella se busca evitar la resistencia y crear expectativa logrando el compromiso y adhesión de los participantes.

La evaluación es un medio a través del cual se logra conocer el impacto y relevancia de las acciones que se emprenden; este es el objetivo del proyecto “Evaluar la efectividad del modelo de gestión por competencias implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia, para el mejoramiento de los procesos liderados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional”. Y su éxito está en el propósito por el que se realiza: conocer la situación actual para tomar las medidas correctivas o preventivas necesarias, buscando el mejoramiento continuo de los procesos y el bienestar de los colaboradores; y para ello es necesario saber cuál es la percepción que tienen los colaboradores en relación a dichos procesos y al modelo de gestión por competencias implementado, y así tener elementos claros para la ejecución de las fases siguientes del proyecto.

Objetivo General

Sensibilizar e identificar las percepciones de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia en relación a los procesos liderados por la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Objetivos Específicos

Seleccionar el grupo poblacional para la evaluación del Modelo de Competencias implementado en la FCV, teniendo en cuenta la fecha de ingreso y el área a la que pertenece.

Sensibilizar a los colaboradores que hacen parte de la muestra, creando expectativa y compromiso frente a la evaluación del Modelo de Gestión por Competencias.

Conocer la percepción de los colaboradores frente a los procesos liderados por la Dirección de Desarrollo Organizacional a través de una encuesta como inicio de la evaluación del Modelo de Gestión por Competencias.

Compilar la información obtenida para su respectivo análisis contrastando los resultados entre sí.

Población

656 colaboradores activos de la FCV que laboran en Floridablanca.

Muestra

Se tomó una muestra representativa de 150 colaboradores de la FCV, correspondientes al 23% de la población total, de los cuales 75 son de cargos administrativos y 75 de cargos asistenciales. Se tuvo en cuenta la fecha de ingreso de los colaboradores dividiéndose la muestra en tres grupos de 50 personas cada uno: entre los que llevaban de 6 meses a dos años laborando, de 3 a 6 años y los de 7 años en

adelante. Otro criterio importante fue que estuvieran trabajando en alguna de las sedes de Floridablanca.

Metodología

Inicialmente se seleccionó la muestra (150 colaboradores) teniendo en cuenta los criterios establecidos, a quienes a través de la intranet (correo interno) fueron sensibilizados con el propósito de causar expectación y motivarlos, enviándose tres presentaciones en power point: una con varias imágenes donde se insistía en que “nada es lo que parece” haciendo referencia a que todos ven lo mismo pero distinto. (Anexo 1). En la segunda presentación se hizo alusión al cambio, invitando a mejorar y a no seguir en lo mismo (Anexo 2). Y en el último correo, se presentó formalmente el proyecto y se hizo énfasis en la importancia de participar activamente en él (Anexo 3). Una vez realizada la campaña de sensibilización se evaluó su impacto y para ello se diseñó una encuesta de 4 preguntas dirigidas a 30 personas de la muestra, seleccionadas al azar (Anexo 4).

Posteriormente se diseñó una encuesta que permitiera conocer qué tanta claridad había en los colaboradores sobre el Modelo de Competencias y su percepción frente a los procesos de: descripción de perfiles, selección, capacitación, remuneración, valoración de desempeño y planes de carrera. La encuesta se entregó por vía Intranet, correo o en físico para que los colaboradores la diligenciaran y la devolvieran en un tiempo máximo de una semana. (Anexo 5). Una vez tabuladas las respuestas se realizó el respectivo análisis de resultados, proceso por proceso.

Resultados

Campaña de Sensibilización

Una vez seleccionada y sensibilizada la muestra se evaluó el impacto de la estrategia utilizada y de acuerdo a las preguntas realizadas (Anexo 4), los resultados fueron:

Tabla 1. Porcentajes resultado de evaluación de campaña de sensibilización pregunta 1

PREGUNTA	RESPUESTAS								
	SI				NO				
	50%								
1 ¿Revisó las presentaciones enviadas?	CUANTAS								
	Tres	Dos	Una						50%
¿Cuántas?	67%	6%	27%						
¿Por qué?	PORQUE SI				PORQUE NO				
	Títulos llamativos	Revisa todos los correos	Archivo adjunto no abrió	No utiliza el correo	Falta de tiempo	Poco revisa el correo	No los ha mirado	Por tener archivos adjuntos	
	33.3%	13.3%	3.3%	20%	13.3%	10%	3.3%	3.3%	

Al revisar estos resultados se concluyó que, aun cuando los títulos y las presentaciones fueron llamativas, no todo el personal seleccionado las revisó. Esto debido a la falta de tiempo para revisar el correo y también porque a diario los colaboradores reciben un promedio de 20 correos (dato dado por ellos mismos), por tanto en varios ocasiones sólo revisan los enviados por los jefes y directores.

Se preguntó sobre el qué generó las presentaciones enviadas y las respuestas fueron:

Tabla 2. Porcentajes resultado de evaluación de campaña de sensibilización pregunta 2

PREGUNTA 2	RESPUESTAS	PORCENTAJES
¿Qué generó en usted el revisar las presentaciones?	Curiosidad	50%
	No responde	50%

Para quienes revisaron las presentaciones, les generó curiosidad y las expectativas que surgieron fueron:

Tabla 3. Porcentajes resultado de evaluación de campaña de sensibilización pregunta 3

PREGUNTA 3	RESPUESTAS	PORCENTAJES
¿Qué expectativas surgieron al mirar las presentaciones enviadas?	No responde	50%
	Saber qué iba a pasar	44%
	Ninguna	3%
	Tranquilidad	3%

La expectativa que más surgió fue el saber qué iba a pasar, debido a los títulos que se dieron a cada presentación. Para finalizar se preguntó sobre la estrategia utilizada y frente a ello los comentarios fueron:

Tabla 4. Porcentajes resultado de evaluación de campaña de sensibilización pregunta 4

PREGUNTA 4 Comentarios sobre la estrategia utilizada	RESPUESTAS	PORCENTAJES
		Muy buena
	Utilizar otros medios	37%
	Ninguno	10%
	No adjuntar archivos	3%

El correo interno (intranet) es un medio ágil y rápido de comunicación, pero no todos los colaboradores de la FCV tienen acceso a él o lo utilizan poco; por ello se debe recurrir a otros medios como las carteleras y los grupos primarios que se realizan al interior de las distintas áreas.

Aun cuando la mitad de las personas encuestadas revisaron las presentaciones, hubo comentarios de parte de varios colaboradores preguntando sobre la siguiente fase del proyecto, esto fue un indicador de la expectativa que se creó frente al proyecto y el interés por participar de algunos colaboradores

Encuesta

A continuación se presentan los porcentajes de las respuestas por cada pregunta realizada en relación al proceso a evaluar: selección, capacitación, valoración, perfiles de cargo, remuneración, entre otros; los porcentajes son de la muestra en general (150 personas), de la muestra por rangos (50 personas c/u) y por el área a la que pertenecen (75 administrativos y 75 asistenciales).

Generalidades sobre el Modelo de Gestión por Competencias.

1. ¿Tiene claridad sobre lo que es el Modelo de Gestión por Competencias?

Tabla 5. Porcentajes resultados sobre claridad del Modelo de Competencias

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	0.6%	1.3%	4.6%	1.3%	0.6%	2%	10.6%
Básico	5.3%	7.3%	6%	3.3%	8%	8.6%	38.6%
Muy poco	8.6%	6.6%	4.6%	10.6%	4.6%	4%	39.3%
Nada	2%	1.3%	1.3%	1.3%	3.3%	2%	11.3%

Al revisar los resultados, quienes tienen más conocimientos sobre el Modelo son los que llevan más de 7 años laborando en la empresa y que son del área asistencial (8.6%). En comparación a quienes llevan entre 6 meses y dos años donde le 19.2% tienen muy poca claridad sobre la dinámica del Modelo de Competencias.

2. La información recibida sobre Competencias durante el proceso de selección y al ingreso a la FCV fue:

Tabla 6. Porcentajes resultados sobre información recibida de competencias

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	1.3%	1.3%	0.6%	0.6%	0.6%	1.3%	6%
Básico	6.6%	2.6%	3.3%	3.3%	3.3%	1.3%	20.6%
Muy poco	6%	4.6%	2%	10%	5.3%	4%	32%
Nada	2%	8%	10%	2.6%	7.3%	6.6%	36.6%
No responde	0.6%	0%	0.6%	0%	0%	3.3%	4.6%

Según los colaboradores encuestados, frente a qué tanta información recibieron sobre competencias durante el proceso de selección, el 36.6% dijeron que nada y el 32% que muy poca. Es necesario recordar que el modelo de competencias se inició a implementar hace 7 años, por tanto las personas que llevan laborando más de este tiempo en la FCV no recibieron información sobre competencias y esto se evidencia en los resultados obtenidos.

3. ¿Qué beneficios se han obtenido con la implementación del Modelo de Competencias implementado en la FCV?

Tabla 7. Porcentajes resultado sobre beneficios obtenidos del Modelo de Competencias

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
No responde	4.6%	6%	6.6%	10.6%	8.6%	7.3%	44%
No se	4.6%	2%	2.6%	2%	1.3%	1.3%	14%
Mejorar desempeño	4%	2%	3.3%	0%	0%	2%	11.3%
Ninguno	2%	2%	1.3%	0%	0.6%	0.6%	6.6%
Desarrollo de habilidades	0%	0%	0.6%	0%	2%	2.6%	5.3%
Identificar fortalezas y debilidades	0%	3.3%	0.6%	0%	0.6%	0%	4.6%
Definir perfiles por competencias	0%	0%	0%	0.6%	2%	2%	4.6%
Selección de personal idóneo	0.6%	1.3%	0.6%	1.3%	0%	0%	4%
Alinear Dir. estratégica	0.6%	0%	0.6%	0%	0%	0%	1.3%
Optimización de procesos	0%	0%	0%	0%	1.3%	0%	1.3%
Calificación cualitativa	0%	0%	0%	0.6%	0%	0%	0.6%
Mayor organización de UENS	0%	0%	0%	0%	0%	0.6%	0.6%
Relaciones laborales	0%	0%	0%	0.6%	0%	0%	0.6%
Actividades por competencias	0%	0%	0%	0.6%	0%	0%	0.6%

La mayoría de los encuestados no respondieron la pregunta (44%) y esto se relaciona con la pregunta que sigue.

4. ¿Qué desventajas ha traído el Modelo de Gestión por Competencias de la FCV?

Tabla 8. Porcentajes resultados sobre desventajas del Modelo de Competencias

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
No responde	13.3%	6.6%	9.3%	2.6%	12.6%	9.3%	54%
No se	0%	2%	0%	8.6%	1.3%	2.6%	14.6%
Falta de información	0.6%	2.6%	1.3%	2.6%	1.3%	0.6%	9.3%
Ninguna	2%	0%	0.6%	1.3%	0.6%	1.3%	6%
Poca retroalimentación	0%	2%	2%	0.6%	0%	0.6%	5.3%
Evaluación confusa	0%	0.6%	2.6%	0.6%	0%	0%	4%
Falta dlo profesional	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%
Riesgo de sesgo	0.6%	0%	0%	0%	0.6%	0%	1.3%
No es objetivo	0%	0%	0.6%	0%	0%	0.6%	1.3%
Poco efectivo	0%	0.6%	0%	0%	0%	0%	0.6%
Mayor desgaste activo	0%	0%	0%	0%	0%	0.6%	0.6%
Desvinculación de procesos	0%	0%	0%	0%	0%	0.6%	0.6%

Análisis de resultados sobre generalidades del Modelo de Competencias:

De acuerdo a los resultados en relación a la claridad sobre el Modelo de Gestión por Competencias, el 77.9% (Tabla 5) de los colaboradores saben lo básico o muy poco; esto tiene relación con el hecho de que al 68.6% (Tabla 6) de los encuestados al momento de ser seleccionados y al ingresar a la FCV les dieran entre muy poca y nada

de información sobre el Modelo. Lo anterior se puede corroborar ya que el 64.6% (Tabla 7) de la muestra no identificaron beneficios del Modelo de Competencias, ya sea porque no respondieron o porque dijeron no saber del tema.

Igualmente pasó con las desventajas, el 78% (Tabla 8) no identificó desventajas: no respondieron la pregunta y manifestaron no saber sobre el tema por falta de información. Al hacer un análisis por rango de tiempo de laborar en la FCV se encontró que quienes llevan laborando más de 7 años tienen más claridad sobre el Modelo (Tabla 5) sobre todo del área asistencial y es porque han hecho parte de la implementación del mismo, más no porque se les haya dado esa información al ingresar a la empresa. Caso contrario de quienes llevan entre 6 meses y 2 años, porque son los que tienen menos claridad sobre el Modelo pero son los que más han recibido información, al momento de ingresar a la FCV (Tabla 6). Es necesario revisar el tipo de información y la forma cómo se presenta el Modelo a las personas que ingresan a la empresa.

Todo lo anterior se relaciona con las observaciones realizadas por los colaboradores sobre el modelo de competencias; quienes expresaron que hace falta más información y capacitación sobre este tema, ya que sólo les han hecho énfasis en el concepto de competencia y en la definición de las competencias institucionales de la FCV más no en qué consiste el Modelo de Competencias, sus beneficios y compromisos por asumir.

Proceso: Capacitación

5. En la elección y programación de las capacitaciones en su área, le han permitido participar:

Tabla 9. Porcentajes resultados sobre participación en programación de capacitaciones.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Totalmente de acuerdo	8%	2.6%	7.3%	4%	2.6%	2%	26.6%
De acuerdo	2.6%	7.3%	4.6%	4%	7.3%	10%	36%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	3.3%	4%	2%	7.3%	6%	3.3%	26%
Desacuerdo	2.6%	2.6%	2.6%	1.3%	0.6%	1.3%	11.3%

A partir de las respuestas dadas, es notorio que más de la mitad de los colaboradores afirman que tienen participación en la programación de las capacitaciones en su área. Hay una diferencia notoria entre el personal que lleva laborando de 6 meses a 2 años: los del área administrativa, el 8% (la mayoría) están totalmente de acuerdo en que les dan participación en la programación de capacitaciones, y la mayoría del área asistencial de ese mismo rango de tiempo (6 meses a 2 años), el 7.3% optaron por responder que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo; es posible que esto se deba a que no les permiten participar por el poco tiempo de estar laborando en la empresa o porque estas personas no se involucran en ese proceso y dejan que sean los demás quienes decidan y opinen sobre las capacitaciones que deben recibir. O quizás porque no tienen la suficiente claridad sobre las necesidades de capacitación en su área.

6. Las capacitaciones brindadas en la FCV, le han permitido fortalecer las competencias requeridas para el cargo que ocupa:

Tabla 10. Porcentajes resultados sobre fortalecimiento de competencias por capacitaciones.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Totalmente de acuerdo	1.3%	1.3%	3.3%	2%	2%	2.6%	12.6%
De acuerdo	8.6%	6%	8.6%	12%	10.6%	10.6%	56.6%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	4%	8%	4%	2.6%	2%	2%	22.6%
Desacuerdo	2.6%	1.3%	0.6%	0%	2%	1.3%	8%

A nivel general, los encuestados están de acuerdo en que las capacitaciones brindadas por la empresa, les han favorecido para fortalecer las competencias que exige el cargo que ocupan

7. Para el cargo que ocupa, ¿cree que su formación es la adecuada?:

Tabla 11. Porcentajes resultados de relación entre formación y cargo actual

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Totalmente de acuerdo	3.3%	4%	6%	4.6%	3.3%	5.3%	26.6%
De acuerdo	12%	12%	9.3%	8.6%	8.6%	9.3%	60%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	1.3%	0.6%	0.6%	2.6%	3.3%	2%	10.6%
Desacuerdo	0%	0%	0.6%	0%	1.3%	0%	2%
No responde	0%	0%	0%	0.6%	0%	0%	0.6%

En porcentajes equivalentes, los colaboradores afirman estar de acuerdo en que la formación que tienen es la adecuada para el cargo que ocupan actualmente.

8. ¿Ha desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida en la FCV?

Tabla 12. Porcentajes resultados sobre desarrollo de nuevas habilidades

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Totalmente de acuerdo	4%	2.6%	6%	4.6%	4%	3.3%	24.6%
De acuerdo	11.3%	9.3%	6.6%	9.3%	11.3%	12.6%	60.6%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	1.3%	3.3%	2.6%	2%	1.3%	0.6%	11.3%
Desacuerdo	0%	1.3%	1.3%	0%	0%	0%	2.6%
No responde	0%	0%	0%	0.6%	0%	0%	0.6%

Más de la mitad (60.6%), de los encuestados aseguran que han desarrollado nuevas habilidades, gracias a las capacitaciones recibidas en la empresa; sería importante tener registro de ello, a través de evaluaciones de las capacitaciones realizadas, para verificar el antes y después de la capacitación.

Análisis del proceso de capacitación:

La mayoría de los colaboradores encuestados afirman que se les permite participar en la planeación de las capacitaciones en el área que hacen parte (Tabla 9); sin embargo hay un 26% que prefirieron decir que estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11.3% están en desacuerdo. Estos resultados permiten inferir que no todos tienen la misma oportunidad de participar en la programación de las capacitaciones dentro de su área de trabajo. Sin embargo más de la mitad de las personas (Tabla 10) de cada rango están de acuerdo en que las capacitaciones sí les han aportado para fortalecer las competencias que requieren para el cargo; pero ¿qué tanto conocimiento tienen los colaboradores del

perfil del cargo que ocupan?, en la pregunta 20 se podrá dar respuesta a este interrogante.

También aseguran que gracias a las capacitaciones han desarrollado nuevas habilidades (Tabla 12); este es uno de los objetivos del proceso de capacitación: favorecer espacios que permitan ahondar en conocimientos y afianzar habilidades a nivel teórico-práctico. Por los resultados obtenidos en relación al proceso de capacitación se percibe conformidad de parte de los colaboradores frente a las capacitaciones que hasta el momento la FCV les ha brindado.

Dentro de las observaciones realizadas por los encuestados, algunos hicieron énfasis en la falta de compromiso y apoyo de parte de los directores y jefes para permitir la participación de sus colaboradores en las capacitaciones programadas; por tanto es necesario destacar la importancia de favorecer los espacios de capacitación y proyectar cómo éstas permiten a futuro cumplir con las metas que se tracen en la empresa.

Proceso: Selección de Personal

9. ¿Qué aspecto considera más relevante para la FCV al momento de seleccionar personal?

Tabla 13. Porcentajes resultados de aspecto más relevante al seleccionar personal en la FCV

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Formación Académica	1.3%	0%	1.3%	0.6%	2%	2%	7.3%
Experiencia Laboral	6%	3.3%	5.3%	6%	1.3%	9.3%	31.3%
Habilidades Destrezas	8%	12%	9.3%	9.3%	12.6%	4%	55.3%
Recomendaciones	1.3%	1.3%	0%	0.6%	0.6%	1.3%	5.3%
No responde	0%	0%	0.6%	0%	0%	0%	0.6%

Según los colaboradores encuestados a nivel general, coinciden en que para la FCV al momento de seleccionar personal se centran en las habilidades y destrezas (55.3%) de la persona; excepto quienes llevan más de 7 años laborando en la FCV y que pertenecen al área asistencial, porque consideran que lo más relevante para la empresa en la selección de personal es la experiencia laboral.

10. Frente al proceso interno de identificación de candidatos para cubrir vacantes, su satisfacción es:

Tabla 14. Porcentajes resultados sobre satisfacción de cubrimiento de vacantes a nivel interno.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	1.3%	2.6%	0%	3.3%	2%	0%	9.3%
Básico	9.3%	5.3%	10.6%	8.6%	4.6%	10.6%	49.3%
Muy poco	5.3%	8%	3.3%	3.3%	8.6%	3.3%	32%
Nada	0.6%	0.6%	2.6%	1.3%	1.3%	2.6%	9.3%

Los resultados presentados en la anterior tabla, evidencian que hay una satisfacción básica (49.3%), en relación al cubrimiento de vacantes a nivel interno. Quienes tienen muy poca satisfacción (32%) son los que llevan laborando entre 3 y 6 años en el área asistencial. Es necesario mencionar que el ascenso en el área asistencial requiere que el colaborador tenga cierta formación especializada, debido a las intervenciones y labores que allí se realizan.

11. ¿Qué tan adecuada era su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo?:

Tabla 15. Porcentajes resultados sobre formación adecuada para el cargo ejercido.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	8%	9.3%	8.6%	8.6%	8.6%	6%	49.3%
Básico	7.3%	6%	6%	7.3%	6.6%	10%	43.3%
Muy poco	1.3%	1.3%	1.3%	0.6%	1.3%	0.6%	6.6%
Nada	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No responde	0%	0%	0.6%	0%	0%	0%	0.6%

Comparando los resultados de acuerdo al área y al rango de tiempo laborado en la FCV, el 49.3% de los colaboradores afirman que tenían la suficiente formación profesional para el cargo desempeñado. Quienes llevan más de 7 años en la empresa y que pertenecen al área asistencial, aseguran que tenían la formación básica profesional para desempeñarse en el cargo asignado.

Análisis del proceso de selección de personal:

Revisando los resultados en relación al proceso de selección que se realiza en la FCV, según los colaboradores encuestados, es evidente que lo más relevante para la empresa al momento de seleccionar personal son las habilidades y destrezas 55.3% y la experiencia laboral 31.3% (Tabla 13). Lo anterior va de la mano con la propuesta que desde el modelo de competencias se hace: seleccionar personal por su potencial y su capacidad de aprendizaje, donde sus comportamientos estén asociados a dar resultados exitosos en la empresa. Es importante destacar que dentro de los beneficios de la implementación del modelo de competencias, los encuestados mencionaron el mejoramiento en la selección de personal idóneo de acuerdo al perfil requerido en el cargo (Tabla 7).

Dentro del procedimiento establecido en la FCV para el reclutamiento de personal se debe iniciar buscando candidatos a nivel interno, y el 49.3% de la muestra seleccionada

manifestaron que se encuentran básicamente satisfechos y el 32% muy poco satisfechos con ello (Tabla 14). Cuando en la empresa se conoce e identifica al personal potencial, es ella quien propone los candidatos porque sabe quién tiene el perfil para la vacante; esto es posible por los planes de carrera que se tengan proyectados. Cuando esto no se tiene establecido, es difícil saber qué colaboradores son aptos para cubrir las vacantes y es cuando se debe buscar personal externo, aumentando así tiempo y recursos en la búsqueda. Esto se relaciona con unas observaciones que realizaron algunos colaboradores, quienes plantean que al faltar alguien ya sea por incapacidad o por otro motivo, no hay personal capacitado para cubrir ese espacio. Han pasado casos donde hay personas que llevan laborando tiempo en la FCV y tienen además de la experiencia los conocimientos requeridos pero no cuentan con una formación profesional, y sin embargo realizan funciones y se desempeñan mejor que un profesional, pero por no contar con el título no se da la oportunidad de ascender; aquí nuevamente entra en juego los planes de carrera que más adelante se analizará con detenimiento.

Proceso: Valoración de Desempeño

12. En la evaluación por competencias, logra tener información clara sobre los niveles requeridos para el cargo que ocupa:

Tabla 16. Porcentajes resultados sobre información recibida en evaluación de competencias.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	6%	4%	6.6%	4.6%	5.3%	2.6%	29.3%
Básico	6%	10.6%	6.6%	9.3%	6.6%	9.3%	48.6%
Muy poco	3.3%	2%	2.6%	2.6%	4%	3.3%	18%
Nada	1.3%	0%	0.6%	0%	0.6%	1.3%	4%

De acuerdo a los resultados a nivel general, el 48.6% aseveran que las evaluaciones de competencias le proporcionan la información básica sobre los niveles exigidos en el cargo que ocupan.

13. Las evaluaciones de desempeño y competencias institucionales le han aportado para mejorar su desempeño laboral:

Tabla 17. Porcentajes resultados sobre relación evaluaciones-desempeño

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	3.3%	2.6%	6%	5.3%	2.6%	3.3%	23.3%
Básico	7.3%	8%	3.3%	10%	10.6%	6.6%	46%
Muy poco	5.3%	5.3%	6%	0.6%	3.3%	5.3%	26%
Nada	0%	0.6%	1.3%	0.6%	0%	1.3%	4%
No responde	0.6%	0%	0%	0%	0%	0%	0.6%

Revisando los resultados es evidente que no hay muchas diferencias notorias, pero el 46% a nivel general consideran que las evaluaciones de desempeño y competencias les han aportado para mejorar en sus labores.

Análisis del proceso de Valoración de Desempeño:

Las evaluaciones de desempeño, deben favorecer el crecimiento y mejoramiento continuo de la labor de los colaboradores permitiendo así el logro de los objetivos y metas personales e institucionales. A partir de lo anterior los colaboradores manifiestan que en las evaluaciones de competencias obtienen la información básica de los niveles requeridos. Es necesario dar a conocer en el tiempo de inducción y entrenamiento para el cargo, los resultados y logros que se esperan de él y la forma cómo será evaluado.

Saber que sólo el 23.3% consideran que las evaluaciones les aportan lo suficiente para mejorar en su desempeño (Tabla 17), permite inferir que los resultados o no se dan a tiempo o son confusos. Esto se corrobora con algunas de las observaciones que

realizaron, donde se solicita que se dé una retroalimentación adecuada y oportuna de los resultados; no sólo basta evaluar, es necesario hacer un seguimiento que permita ver la continuidad y progreso del colaborador en relación a su desempeño. Adicionalmente los encuestados aseguran que el instrumento que se utiliza para evaluar competencias es muy confuso y los resultados que se han obtenido hasta el momento han sido desmotivantes.

Proceso: Remuneración

14. ¿Su sueldo está acorde a los resultados de su trabajo?:

Tabla 18. Porcentajes resultados sobre relación sueldo-resultados del trabajo.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	0%	0.6%	0%	1.3%	1.3%	0.6%	4%
Básico	9.3%	4%	10.6%	11.3%	4%	4.6%	44%
Muy poco	6.6%	11.3%	4%	3.3%	9.3%	10%	44.6%
Nada	0.6%	0.6%	2%	0.6%	2%	1.3%	7.3%

Hay una equivalencia en los resultados, de acuerdo a las respuestas dadas por los colaboradores encuestados; porque el 44% aseguran que el sueldo que reciben está básicamente relacionado con los resultados de sus labores y otro 44.6% dicen que es muy poco acorde según lo que realizan a diario. Cabe mencionar que son más de los asistenciales los que están inconformes con el sueldo que reciben en comparación con los administrativos.

15. ¿Considera que hay igualdad en la remuneración establecida por la FCV en relación a otras empresas del sector?

Tabla 19. Porcentajes resultados sobre igualdad de sueldos con otras empresas de salud.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	0%	0%	0%	1.3%	1.3%	0.6%	3.3%
Básico	4.6%	1.3%	4%	9.3%	4%	5.3%	28.6%
Muy poco	8.6%	12%	5.3%	5.3%	6%	7.3%	44.6%
Nada	3.3%	3.3%	6.6%	0.6%	5.3%	3.3%	22.6%
No responde	0%	0%	0.6%	0%	0%	0%	0.6%

Quienes hicieron parte de esta encuesta, afirmaron que hay muy poca igualdad (44.6%) entre la remuneración dada por la FCV y por otras empresas del sector salud; y quienes más consideran esto son los administrativos que llevan laborando entre 3 a 6 años en la empresa.

Análisis del Proceso de Remuneración:

De acuerdo a los resultados de la encuesta, en relación a la remuneración que se recibe en la FCV, se percibe el inconformismo de los colaboradores. Muestra de ello es que para el 44.6% de los encuestados, el sueldo no está acorde a los resultados de cada uno (Tabla 18). Además perciben que hay muy poca igualdad entre los salarios en relación a otras empresas del sector salud (Tabla 19).

Dentro de las observaciones realizadas, específicamente del área asistencial mencionan: la importancia de remunerar mejor las horas extras y los días feriados; y que hay cargos que tienen el mismo nivel de responsabilidad que otros, pero que el salario es menor.

Desde la perspectiva del Modelo de Competencias, la remuneración ha de ser de acuerdo a una escala salarial clara y justa, relacionada al cumplimiento de objetivos y

resultados. Sin embargo según Saracho (2005), han sido pocas las empresas que realizan los pagos de acuerdo a las competencias.

Proceso: Planes de Carrera

16. ¿En la FCV es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?:

Tabla 20. Porcentajes resultados sobre relación promoción laboral- desempeño.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Si	5.3%	3.3%	4.6%	5.3%	2.6%	4%	25.3%
No	2.6%	4.6%	2%	2.6%	4%	2.6%	18.6%
A veces	8.6%	8.6%	10%	8.6%	10%	9.3%	55.3%
No responde	0%	0%	0%	0%	0%	0.6%	0.6%

La mayoría de los colaboradores administrativos y asistenciales de los diferentes rangos de tiempo laborado en la FCV, coinciden que a veces (55.3%) es posible la promoción laboral por buen rendimiento laboral. Esto se relaciona con el hecho que el 32% de los encuestados se encuentran poco satisfechos con el cubrimiento de vacantes a nivel interno (Tabla 14).

17. ¿Las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional y la formación forman parte de la dirección estratégica de la FCV?:

Tabla 21. Porcentajes resultados sobre relación desarrollo profesional-estrategia FCV.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Si	5.3%	2%	5.3%	4%	3.3%	4.6%	24.6%
No	0.6%	8.6%	5.3%	1.3%	3.3%	3.3%	22.6%
A veces	10.6%	6%	6%	11.3%	10%	8.6%	52.6%

Más de la mitad de la muestra (52.6%), consideran que a veces el desarrollo profesional y la formación hacen parte del direccionamiento estratégico de la FCV, sobre todo quienes hacen parte del área asistencial.

18. Considera que tiene oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la FCV:

Tabla 22. Porcentajes resultados sobre oportunidad de desarrollo profesional en el FCV.

		Áreas						Muestra General
		Área Administrativa			Área Asistencial			
Rangos Respuestas	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante		
Si	5.3%	6%	6.6%	8.6%	4.6%	5.3%	36.6%	
No	1.3%	5.3%	2.6%	2.6%	4.6%	4%	20.6%	
A veces	10%	5.3%	7.3%	5.3%	7.3%	7.3%	42.6%	

Según los resultados, hay una diferencia notoria entre las personas que llevan laborando entre 6 meses y dos años, porque los asistenciales consideran que sí tienen oportunidades de desarrollo profesional dentro de la FCV, contrario a los administrativos que dicen que sólo a veces perciben esas oportunidades de desarrollo.

19. ¿Sabe cuáles son las competencias que va a necesitar desarrollar en los próximos 5 años?:

Tabla 23. Porcentajes resultados sobre conocimiento de competencias a desarrollar a futuro.

		Áreas						Muestra General
		Área Administrativa			Área Asistencial			
Rangos Respuestas	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante		
Si	6.6%	3.3%	4%	2.6%	2.6%	4.6%	24%	
No	10%	13.3%	12.6%	14%	14%	12%	76%	

Es evidente que los colaboradores no tienen conocimiento de las competencias que deben desarrollar para responder a las exigencias del mercado, en un futuro, dentro de 5 años.

Análisis del Proceso de Planes de Carrera:

Según los resultados obtenidos, los colaboradores perciben que dentro de la FCV no pueden hacer carrera profesional (Tabla 22) y consideran que esto no es un aspecto importante dentro del direccionamiento estratégico de la Fundación (Tabla 21). Sin embargo dentro de los objetivos estratégicos de la empresa, está el promover el aprendizaje continuo y el desarrollar las competencias del talento humano. (Manual de Calidad FCV, 2007).

Si en la Fundación Cardiovascular se tuvieran estructurados los planes de carrera, los colaboradores podrían proyectarse a futuro dentro de la empresa, porque verían la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y gracias a su desempeño.

Proceso: Perfiles de Cargos

20. ¿Conoce cuáles son las competencias y los niveles requeridos para el cargo que ocupa?:

Tabla 24. Porcentajes resultados sobre conocimiento de competencias del cargo.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	3.3%	6%	8%	6%	4%	4.6%	32%
Básico	8%	9.3%	5.3%	8%	11.3%	10.6%	52.6%
Muy poco	5.3%	1.3%	2.6%	2.6%	1.3%	0.6%	14%
Nada	0%	0%	0.6%	0%	0%	0.6%	1.3%

De acuerdo a las respuestas de los colaboradores, el 52.6% conoce lo básico sobre las competencias y niveles del cargo que ocupa, específicamente quienes llevan entre 3

y 6 años en la empresa tanto del área asistencial como administrativa; y los asistenciales que llevan más de 7 años en la FCV.

21. ¿El puesto que ocupa en la FCV está en relación con la experiencia que usted posee?:

Tabla 25. Porcentajes resultados sobre relación puesto-experiencia.

Rangos Respuestas	Áreas						Muestra General
	Área Administrativa			Área Asistencial			
	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	6 meses a 2 años	3 a 6 años	7 años en adelante	
Suficiente	7.3%	9.3%	12%	8%	10.6%	10%	57.3%
Básico	8%	7.3%	3.3%	7.3%	6%	6.6%	38.6%
Muy poco	1.3%	0%	1.3%	1.3%	0%	0%	4%
Nada	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

El 57.3% de los colaboradores afirman que hay la suficiente relación entre la experiencia que tienen con el cargo que ocupan; especialmente quienes llevan más de 3 años en la empresa, tanto en el área administrativa como en la asistencial.

Análisis del Proceso de Perfiles de Cargos:

De acuerdo a los resultados, los colaboradores tienen conocimiento de las competencias que exige el cargo que ocupan (Tabla 24); esto es importante para que cada persona se responsabilice de fortalecer y potencializar sus competencias pero con el apoyo de la empresa.

La definición de los perfiles de cargo, es una de las etapas claves al implementar el Modelo de Competencias, porque ésta es la base para los procesos de selección, capacitación y valoración, específicamente. Sí se tienen definidos los perfiles por competencias y se dan a conocer al colaborador, éste en la medida que tenga claridad de las exigencias de su cargo, puede plantearse un plan de fortalecimiento y mejoramiento

de sus competencias, apoyándose en los espacios de capacitación y retroalimentación que le proporcione la empresa.

Fase 2

Capacitación y retroalimentación

Justificación

Cualquier estrategia implementada en las empresas en busca de innovación afecta al Talento Humano, el cual es fundamental involucrarlo, acrecentando en ellos compromiso y adhesión a dichos procesos de actualización. Para realizar la evaluación del modelo de gestión por competencias implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia, se hizo partícipes a sus colaboradores, quienes tienen el conocimiento y la experiencia de los procesos que intervienen en su quehacer diario. A partir de los resultados de la encuesta aplicada en la fase anterior, se vio la necesidad de brindar información sobre la metodología del modelo de competencias debido a que no hay la suficiente claridad del tema en los colaboradores; quienes tuvieron que integrar la información suministrada con su experiencia para retroalimentar cada uno de los procesos liderados por la Dirección de Desarrollo Organizacional, buscando el mejoramiento y bienestar de quienes allí laboran.

Objetivo General

Favorecer un espacio para profundizar sobre el Modelo de Gestión por Competencias con los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia, permitiendo la retroalimentación hacia los procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Objetivos Específicos

Presentar a los colaboradores, los resultados de la encuesta aplicada mediante una breve presentación.

Capacitar a los colaboradores de la muestra sobre el Modelo de Gestión por Competencias, favoreciendo la retroalimentación, a los procesos liderados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Población

656 colaboradores activos de la FCV que laboran en Floridablanca.

Muestra

150 colaboradores de la FCV, correspondientes al 23% de la población total, de los cuales 75 son de cargos administrativos y 75 de cargos asistenciales. Se tuvo como criterios de selección: la fecha de ingreso de los colaboradores quienes debían tener más de 6 meses laborando en la empresa y que estuvieran trabajando en alguna de las sedes de Floridablanca.

Metodología

Una vez tabuladas las encuestas y analizados los resultados, se planeó y programó una capacitación para darlos a conocer y presentar los objetivos, beneficios y modificaciones que trae la implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una organización (Anexo 6). Se conformaron grupos donde los colaboradores tuvieron la posibilidad de inscribirse en el día y el horario que más les convino de acuerdo a la programación que se presentó. Al terminar la capacitación los participantes diligenciaron un formato para retroalimentar cada uno de los procesos que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional, teniendo en cuenta la teoría

presentada en la capacitación y la experiencia que ellos han tenido durante el tiempo laborado en la FCV (Anexo 7).

Resultados

El espacio de la capacitación giró entorno a tres puntos claves: presentación de resultados de la encuesta, teoría sobre el Modelo de Gestión por Competencias y la retroalimentación a cada uno de los procesos que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional por parte de los participantes. Sin embargo, sólo asistieron el 50% de la muestra (Evidencia, registros de asistencia archivados por la Coordinación de Desarrollo Personal) a pesar que se programó en diferentes días y horarios. Algunas de las causas presentadas fueron el poco tiempo disponible, la carga laboral y la falta de personal en algunas áreas.

Presentar los resultados de la encuesta fue muy positivo, no sólo por los resultados, sino por el darlos a conocer. Teniendo en cuenta que algunos colaboradores frente a las evaluaciones realizadas en la empresa, dijeron sentirse “utilizados”, expresión dada por algunos de ellos, debido a que en varias oportunidades no se les ha dado la correspondiente retroalimentación.

Los resultados de la encuesta evidenciaron que no había la suficiente claridad sobre la metodología del Modelo de Gestión por Competencias (Tabla 5), y algunos de los colaboradores lo manifestaron verbalmente; por ello el darles a conocer lo que plantea dicho Modelo, fue nuevo para varios de los participantes quienes dijeron que no tenían conocimiento de los beneficios que éste puede traer y los cambios que propone. Esto se logró gracias al ejercicio práctico que además de haber favorecido la integración y participación de todos, permitió contrastar la teoría con situaciones puntuales de la FCV (Anexo 6) y presentar cómo se da la integración de los procesos del Talento Humano

buscando la unificación de criterios y la optimización de recursos tanto humanos como financieros.

Para conocer qué tanta claridad había quedado después de la capacitación, los asistentes por parejas, a través de un formato, retroalimentaron cada uno de los procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional, de tal forma que tuvieron que integrar lo aprendido en la capacitación y la experiencia personal en dichos procesos (Anexo 7).

A continuación se presenta el resumen de las retroalimentaciones dadas:

Tabla 26. Retroalimentación a procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional.

PROCESO A EVALUAR: PERFILES DE CARGO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada cargo tiene su perfil definido donde se especifican las habilidades y competencias que debe tener la persona que ocupa el cargo. ▪ Abarca la información necesaria para la selección y el entrenamiento al cargo. ▪ Ha aumentado la objetividad a la hora de seleccionar el personal de la FCV. ▪ Los perfiles están disponibles en la página de Calidad y Determinan las características precisas para el ejercicio de la labor del cargo. ▪ Se tienen establecidos y permiten identificar el personal que se requiere. ▪ Se cuenta con un equipo humano, capacitado y con experiencia para la elaboración de dichos perfiles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento por parte de los colaboradores frente al perfil del cargo que ocupa. ▪ Cuando se realizan actualizaciones o cambios no se comunican a los interesados y/o afectados. ▪ Los definen sólo la psicóloga organizacional y el jefe inmediato del cargo a definir; a veces no se tiene en cuenta el aporte de quien ocupa el cargo. ▪ Se definen pensando en la persona que ocupa el cargo y no en lo que éste requiere. ▪ Falta de proyección de nuevos cargos para el progreso del área. ▪ En el momento del ingreso a la empresa no se socializa estos perfiles. ▪ No se tienen en cuenta para la valoración del desempeño. ▪ No todos tienen acceso a los perfiles. ▪ No se aplican de manera exacta en algunas áreas o departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar jornadas donde se de a conocer el perfil y se evalúe. ▪ Socializar los perfiles de los cargos a través de diferentes medios de comunicación. ▪ Permitir el acceso a la información de los cargos y capacitar sobre ello. ▪ Ampliar la integridad relacionada con la persona como tal. ▪ Consultar e involucrar al personal en las actualizaciones o cambios que se realicen a los perfiles. ▪ Hacer seguimiento al cumplimiento del proceso de definición de perfiles. ▪ Actualización periódica de los perfiles de cargo de cada área según las necesidades de la institución promovida por la DDO. ▪ Cumplimiento al 100% de lo escrito en el proceso para la selección de personal, sin excepción.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una cosa es lo que está escrito y otra es lo que se pone en práctica. ▪ En varias oportunidades no se cumple con el proceso establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada UEN debería definir los perfiles del cargo que tienen y recibir soporte y retroalimentación por la DDO. ▪ Dar a conocer el perfil del cargo antes y después de la vinculación.
PROCESO A EVALUAR: SELECCIÓN		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se seleccionan personas con el perfil acorde al cargo ▪ Se tiene establecido un procedimiento y hay parámetros definidos, para el proceso de selección de personal. ▪ Hay participación integral entre jefes y psicólogos para la selección de personal. ▪ Se tiene en cuenta las habilidades y destrezas de la persona ▪ El equipo multidisciplinario capacitado para la selección de personal. ▪ Dan oportunidad a aquellas personas que no tienen experiencia. ▪ Hay buena comunicación para promover un cargo. ▪ La referenciación que hacen de los candidatos. ▪ Actualmente en la entrevista hacen preguntas para identificar competencias. ▪ Se tiene en cuenta el personal interno para participar en los procesos de cubrir vacantes. ▪ Integración del proceso al modelo de competencias. ▪ Permite elegir al mejor candidato de acuerdo al perfil requerido. ▪ Las diferentes pruebas utilizadas para seleccionar personal. ▪ Permite un acercamiento entre jefe y futuro colaborador. ▪ El estudio de varias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se seleccionan personas cuyo proyecto de vida no se perfila con el cargo que va a desempeñar. ▪ Hay selecciones que se hacen por influencias y en ocasiones ni siquiera lo evalúan o no importa los resultados de las pruebas. ▪ Pueden llegar a excluir personal idóneo. ▪ Se tienen en cuenta las personas recomendadas más que a las personas con un buen perfil para el cargo. ▪ En este momento no se tiene en cuenta al jefe de cada área para la selección del personal del área asistencial. ▪ Incumplimiento de la política de contratar personas que tengan familiares laborando en la empresa; sobre todo en la parte asistencial. ▪ Por el tiempo corto en la selección y la necesidad urgente del servicio se puede caer en el error de no seleccionar bien. ▪ No se muestran los requerimientos que necesita el personal. ▪ En ocasiones no se tiene en cuenta el personal interno para el cubrimiento de vacantes. ▪ Dificultad en la consecución de personal competente. ▪ Si durante el proceso la persona no es muy expresiva puede salir perjudicada. ▪ A veces se selecciona sin tener en cuenta lo planteado en el perfil del cargo. ▪ Ausencia de propuesta por parte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar personal cuyo proyecto de vida se relacione con el cargo que va a desempeñar. ▪ Se tengan en cuenta criterios como las habilidades y fortalezas de acuerdo al cargo que va desempeñar. ▪ Seguir evaluando capacidades y destrezas del personal para que sea muy capacitado. ▪ Dar a conocer el perfil del cargo a la persona seleccionada. ▪ Tener en cuenta al jefe inmediato en la selección del personal como antes; sobre todo en la parte asistencial. ▪ Cuando se requiera algún personal a través de la intranet describir no sólo el cargo sino las competencias y el perfil requerido. ▪ Después de la vinculación del personal, dar retroalimentación de los resultados de las pruebas. ▪ Tener una base de hojas de vida, grande y actualizadas. ▪ Tener en cuenta siempre al personal interno antes del externo. ▪ Definir con exactitud el proceso para que sea claro y conciso. ▪ Dar cumplimiento al proceso y que todos los que ingresan sean igualmente evaluados sin excepción. ▪ Direccional la selección con el perfil adecuado. ▪ Identificar las fortalezas de los colaboradores para tenerlos en cuenta para futuras vacantes.

posibilidades u hojas de vida para el cargo.	de la DDO en cuanto a la promoción de cargos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar la parte educativa, títulos con la experiencia y las habilidades de la persona. ▪ Indagar sobre las expectativas de la persona que va a ingresar para saber si están alineadas con lo propuesto en la FCV. ▪ Aplicar las políticas de la institución para todo el personal. ▪ Contar con un banco de personas preseleccionadas para cubrir en casos eventuales. ▪ Cerciorarse que los aspirantes conozcan todas las condiciones laborales y que llenen sus expectativas. ▪ Dependiendo del cargo, evaluar y aplicar pruebas a los aspirantes de diferentes formas. ▪ Estipular un tiempo para el cubrimiento de vacante por cada tipo de cargo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay alta exigencia en capacitación de cierto nivel (títulos) sin tomar en cuenta el conocimiento empírico en las funciones o labores a desempeñar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ve mucho la integración de éste proceso al modelo de competencias hay mucha rotación de personal. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la aprobación de candidatos en el área asistencial a veces no cuenta el jefe inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En algunos casos es necesario recomendación de parte de algún personal dentro de la institución. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se sigue el proceso de manera equitativa en todos los niveles y esto causa malestar entre los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso de selección no es tan objetivo para todos los aspirantes. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las pruebas que se aplican no están actualizadas con el entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debido a la alta rotación de personal se hace dispendiosa la selección y de alguna manera se vuelve lento el proceso. 	

PROCESO A EVALUAR: VALORACIÓN DE DESEMPEÑO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un proceso que existe dentro de la empresa y lleva tiempo de estar implementándose. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No mide realmente todas las debilidades y fortalezas del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El material utilizado sea realmente efectivo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene un formato y procedimiento para realizar dicha evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se toman medidas correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigilar en qué campo le falta capacitación y fortalecer con capacitación enfocada.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La medición que se hacen para beneficio del área y su buen funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muchas veces se fijan más en pequeños errores y no en los grandes trabajos realizados; es muy subjetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio del formato de evaluación, que sea más objetivo y menos subjetivo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene en cuenta el desempeño de todos y cada uno de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El formato que se utiliza para evaluar puede ser influenciado por el ambiente laboral del día de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacerla más corta y específica y que sea una sola evaluación al año.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El conocimiento del desempeño laboral permite mejorar e incentivar al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se toman en cuenta las capacitaciones solicitadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que hagan propuestas diferentes para la evaluación del desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay espacio para la reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En algunas áreas no se tiene en cuenta al colaborador, al evaluarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tabular todas las capacitaciones solicitadas en las valoraciones para tomarlas en cuenta y plantearlas.

<p>y retroalimentación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La evaluación ha sido clara y se realiza dos veces al año. ▪ En algunas áreas, los jefes permiten la autoevaluación del colaborador. ▪ Hay un formato unificado a nivel institucional. ▪ Se tiene como requisito realizar la evaluación. ▪ Se da la posibilidad de calificar varios aspectos. ▪ Se puede mejorar y conocer el desempeño. ▪ Es organizada y está estructurada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No permite la autoevaluación. ▪ Los resultados de la evaluación no reflejan el actuar del colaborador. ▪ Falta dejar por escrito las mejoras que se proponen. ▪ Está desactualizada y no hay relación entre lo que mide y lo que se espera en cuanto a competencias. ▪ Los rangos de evaluación son muy amplios. ▪ No hay retroalimentación de resultados por parte del jefe ni oportunidad de diálogo. ▪ No hay estandarización en la retroalimentación y en la fijación de compromisos. ▪ No permite que se conozcan labores y dificultades que se presentan día a día en el trabajo. ▪ Algunas preguntas son ambiguas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar formato incluyendo las competencias que se tuvieron en cuenta en la selección. ▪ Generar planes de acción respecto a los resultados de las evaluaciones tanto a nivel personal como por área para aportar al mejoramiento laboral. ▪ Que la evaluación sea una herramienta para los planes de carrera. ▪ En la evaluación así como le hacen ver sus debilidades también reflejen las fortalezas. ▪ Acompañamiento en el momento de la evaluación tanto al jefe y al trabajador. ▪ Que la evaluación no sea numérica. ▪ Que los rangos de calificación sean equitativos. ▪ Que haya autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. ▪ Unir todas las jornadas de evaluación en una sola para evitar desgaste. ▪ Estandarizar un mecanismo que permita la retroalimentación oportuna en doble vía. ▪ Que evaluador y evaluado interactúen en el momento de la evaluación, dejando por escrito lo que se dialoga en ese espacio. ▪ Permitir al colaborador sustentar y opinar sobre su evaluación. ▪ Sistematizar la evaluación uniéndola con la de competencias. ▪ Que se tenga en cuenta los resultados para el plan de carrera.
PROCESO A EVALUAR: CAPACITACIÓN		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro de la FCV existen lineamientos y dan importancia a la capacitación del talento humano para que se realicen dentro de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horarios de trabajo que no permiten que la asistencia sea posible y falta compromiso con las capacitaciones. ▪ Unificar necesidades para la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar medios de información e invitaciones directas al personal para sentir más compromiso. ▪ Buscar estrategias de mayor integración (dinámicas, salidas)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es importante capacitar al personal para que se desempeñen cada día mejor el en cargo. ▪ Se cuenta con convenios con entidades que certifican la capacitación. ▪ Se establecen planes de capacitación y espacios para ello. ▪ Dentro de las políticas de la FCV se tiene enmarcada el modelo de capacitación continua. ▪ Permite el espacio de agrupación de personas y mejora los conocimientos. ▪ Los talleres dados por el fondo de pensiones han sido muy positivos. ▪ Se tiene como requisito presentar el programa de capacitación por áreas. ▪ Se realiza promoción de estos espacios al interior de las áreas. ▪ Existen buenos deseos para que los colaboradores se capaciten y dan diversidad de posibilidades. ▪ A través de las capacitaciones la FCV busca mantener actualizado al personal. 	<p>programación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se pueden utilizar estas herramientas porque la intensidad laboral no lo permite. ▪ No siempre se da el tiempo y espacio para su desarrollo. ▪ Inasistencia del personal. ▪ Desmotivación del personal frente a las capacitaciones brindadas. ▪ No se tienen en cuenta a todo el personal de la FCV para las capacitaciones. ▪ Falta apoyo por parte de los jefes. ▪ Falta identificar y crear espacios acordes a las necesidades de ciertas áreas. ▪ Poco presupuesto para áreas administrativas. ▪ Autorizan muy pocas capacitaciones externas. ▪ Poca veces se cumple con el cronograma de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar el deseo del personal de capacitarse. ▪ Que el tiempo sea reconocido como tiempo laboral y se tenga en cuenta al personal. ▪ Los simposios y charlas sean en horas laborales. ▪ Idear estrategias que estimulen la asistencia a las capacitaciones. ▪ Facilitar permisos para asistir a congresos, seminarios y cursos. ▪ Cuando se asisten a eventos o capacitaciones en representación de la FCV sean remunerados. ▪ Realizar más cursos certificados por la FCV. ▪ Brindar ayudas económicas o becas para estudio, ▪ Que hayan capacitaciones orientadas hacia los proyectos de vida de los colaboradores. ▪ Que el recurso de la capacitación sea alcanzable a todos de acuerdo al área. ▪ Capacitar en temas realmente necesarios y dar opciones de asistencia. ▪ Preguntar a los colaboradores sobre necesidades de capacitación y no sólo a los jefes. ▪ Que se creen espacios y jornadas para grupos y áreas que muestren requerimientos o necesidades comunes. ▪ Que el programa de capacitación sea desarrollado con base en las necesidades de cada UEN. ▪ Generar la misma capacitación en diferentes horarios para asegurar la asistencia y el personal de turno puedan tener acceso. ▪ Estimular las áreas que cumplan con el cronograma de capacitación.
--	--	---

INDUCCIÓN - REINDUCCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecen información y presentan la empresa y sobre lo que allí acontece. ▪ Se establecen espacios para la inducción y reinducción. ▪ Son más dinámicas y didácticas. ▪ Se trabaja en capacidad de trabajo en equipo e integración de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El tiempo utilizado dentro de la inducción y reinducción no se tiene en cuenta ni es reconocido como jornada laboral; especialmente para el área asistencial. ▪ Cuando hay cambio de cargo no hay inducción para ello. ▪ Falta participación activa y compromiso de los colaboradores ▪ Hace falta profundizar más en los aspectos de servicios que ofrece la institución para el público y para los colaboradores. ▪ La inducción es muy corta y no se abarca toda la información necesaria para los diferentes cargos. ▪ Cambiar el sitio donde se realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando el personal ingresa se tenga un plan ha seguir para capacitar en calidad, ambiental, software y perfil del cargo. ▪ Deberían ser de carácter obligatorio donde los jefes hagan coaching a sus equipos nuevos. ▪ Brindar la inducción tan pronto se ingrese a la institución y dar a conocer los servicios que se prestan. ▪ Hacer el proceso de reinducción periódicamente dando a conocer los cambios correspondientes.

PROCESO A EVALUAR: REMUNERACIÓN		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna ▪ Incentivos, convenios, créditos, estudio. ▪ Cumple mensualmente con su nómina ▪ Remuneración acorde al país. ▪ Buenos sueldos. ▪ Comparados con el sector salud los salarios están acordes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impuntualidad en el pago, llegando ha afectar el desempeño de las personas. ▪ No se pagan los fines de semana y las noches con recargo, como hacen otras empresas. ▪ Los perfiles están por títulos y hay reconocimiento por ellos y no por la proactividad del talento humano. ▪ Inconsistencia en los descuentos. ▪ Salarios bajos que desmotivan al personal. ▪ Falta de igualdad salarial teniendo en cuenta otras empresas del mismo sector salud. ▪ La ubicación geográfica de la FCV hace que el costo de un día laboral sea elevado. ▪ Diferencias de salarios. ▪ Desajuste salarial a nivel de OTAS. ▪ Poco objetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagar más puntual y reconocer la producción de las personas. ▪ Hay cargos que requieren bonificaciones de acuerdo a la rentabilidad del área ▪ Que los salarios sean competitivos con otras empresas de acuerdo a la actividad desempeñada. ▪ Aumento de salario. ▪ Reconocer económicamente el tiempo adicional de entrega de turno u horas adicionales para cumplir su trabajo: pagar hora de noche. ▪ Empleado satisfecho trabaja con más esmero. ▪ Hacer incentivos salariales. ▪ Revisar los sueldos actuales en relación a las actividades, funciones y responsabilidades delegadas. ▪ Incentivar a los colaboradores que llevan más de 5 años en la empresa y vincularlos directamente por nómina.

- Tener como prioridad el pago cumplido de los colaboradores, deberían tener una provisión para ello.
- Remuneración por plan de carrera y según capacitaciones obtenidas.
- Generar oportunidades de mejora en ingresos y de ascenso.
- Ejecutar un plan de escala salarial.

PROCESO A EVALUAR: PLANES DE CARRERA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocatorias y oportunidades ▪ Los horarios a veces permiten estudiar. ▪ Mejora la hoja de vida y actualiza el personal. ▪ El jefe reconoce aptitudes para poder proponer ascenso del personal. ▪ Ninguna ▪ Existencia de personal que pueda ocupar el cargo vacante. ▪ Se ha dado oportunidad ha algunos colaboradores para ascender. ▪ La FCV, permite movimientos internos de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal calificado con estudios superiores o roles ▪ Hay influencia de altos cargos. ▪ Falta algo de remuneración para cumplir logros. ▪ No se cuenta con el tiempo necesario ni el dinero. ▪ No existe plan de carrera en la FCV ▪ Falta capacitación de personal en servicios que son muy específicos. ▪ No se tiene en cuenta a todos los trabajadores para algunas actividades de ascenso. ▪ No se muestra al colaborador las posibilidades de ascenso que podría tener en la FCV. ▪ Llevar mucho tiempo desempeñando el mismo cargo sin tener la oportunidad de ascender. ▪ No existe un mecanismo que permita identificar las expectativas de los colaboradores ▪ En algunas áreas no es posible implementarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que los planes de carrera fueran para todos y especialmente para los auxiliares. ▪ Que las oportunidades sean para todos por igual. ▪ Promocionar más auxilios educativos y brindar más espacios para capacitación de estudios. ▪ Que estos planes sean para todos los empleados de acuerdo a su cargo. Y que la institución facilite estos estudios proporcionando más tiempo para ello. ▪ Formar y capacitar personal para el cubrimiento de cargos que tiene funciones muy específicas y especializadas. ▪ Motivar al personal para ascender y ocupar otros cargos. ▪ Hacer una revisión de cada persona con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades, para llevar a cabo capacitaciones de formación para cargos futuros. ▪ Establecer planes de carrera y divulgarlos, teniendo en cuenta capacitación, remuneración y el proyecto de vida personal. ▪ Estructurar de forma completa para que los colaboradores piensen y se convencen de que pueden crecer en la FCV y no simplemente que si quieren mejorar se van con el conocimiento.

Este ejercicio permitió que los participantes no sólo identificaran debilidades y fortalezas de los procesos sino que además plantearan propuestas en pro del mejoramiento de cada uno de ellos. El impacto de esta capacitación se evidencia en los correos enviados por algunos jefes (Anexo 8).

Fase 3

Planteamiento de acciones correctivas

Justificación

El Modelo de Gestión por Competencias tiene como finalidad principal, integrar los procesos que intervienen en el Talento Humano de la empresa: selección, capacitación, desempeño, perfiles de cargos, remuneración y planes de carrera. Después de haber evaluado cada uno de estos procesos bajo esa perspectiva es necesario plantear estrategias que respondan a las necesidades que se detectan y así redireccionar el modelo hacia donde se espera: desarrollar el potencial de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia y aumentar la productividad y competitividad de la organización.

Objetivo General

Plantear acciones correctivas a partir del análisis de los resultados sobre el modelo de gestión por competencias implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia, aportando a su mejoramiento y optimización.

Objetivos Específicos

Articular los resultados obtenidos con los planteamientos teóricos para hacer recomendaciones desde la perspectiva de gestión por competencias a cada uno de los procesos liderados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Población

656 colaboradores activos de la FCV que laboran en Floridablanca.

Muestra

150 colaboradores de la FCV, correspondientes al 23% de la población total, de los cuales 75 son de cargos administrativos y 75 de cargos asistenciales. Teniéndose como criterios de selección el tiempo de llevar laborando en la FCV y estar en una de las sedes de Floridablanca.

Metodología

Una vez tabulada y analizada la información y a partir de la teoría sobre el modelo de gestión por competencias, se plantearon unas recomendaciones enfocadas en cada uno de los procesos de desarrollo personal.

Resultados

Se plantearon una serie de acciones correctivas a los procesos de selección, valoración de desempeño, capacitación, perfiles de cargo específicamente, buscando su integración desde la perspectiva del Modelo de Gestión por Competencias. Para ello se tuvo en cuenta los aportes de los colaboradores y los resultados de la evaluación. Estos aportes hacen parte de los resultados del proyecto como tal, por tanto se ampliarán en el siguiente apartado.

RESULTADOS

Dentro de los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto de evaluación del Modelo de Gestión por Competencias implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia, se logró la participación de los colaboradores en un proceso evaluativo, quienes respondieron una encuesta e hicieron observaciones, permitiendo un primer diagnóstico sobre la percepción que tienen frente a los procesos que lidera la Dirección de Desarrollo Organizacional. Posteriormente se les retroalimentó sobre los resultados, siendo esto un motivo de credibilidad para ellos debido a que en pocas ocasiones les dan a conocer oportunamente los resultados de evaluaciones realizadas.

También es importante la claridad que quedó en los participantes frente al Modelo de Gestión por Competencias, gracias al espacio de la capacitación brindada; evidenciándose en la retroalimentación que hicieron a cada uno de los procesos de Desarrollo Personal, identificando fortalezas, debilidades y planteando propuestas de mejoramiento. En este ejercicio integraron la información recibida en la capacitación con la experiencia del tiempo que llevan laborando en la empresa.

Gracias al trabajo realizado se recopiló información relevante, que luego de ser analizada, se realizó un cuadro donde se comparan: Los procedimientos planteados por la FCV, con la práctica (lo que se hace) y la síntesis de la información obtenida. Este contraste se realizó con cada uno de los procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional, identificando los aciertos y las oportunidades de mejora en cada uno de estos procesos.

Tabla 27. Comparativo de análisis de procesos gestionados en Dirección de Desarrollo Organizacional FCV.

PERFILES DE CARGO		
PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO FCV	PRACTICA EN LA FCV	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - En la Fundación Cardiovascular de Colombia no se tiene establecido un procedimiento para la definición de los perfiles de cargo. - Cuando algún Director o Jefe solicitan la selección de personal para un cargo nuevo, deben diseñar el perfil basándose en el instructivo de competencias y características del cargo I-DTH-2143 y revisarlo junto con la Coordinación de Desarrollo Personal. - En cuanto a la actualización de los perfiles tampoco está especificado. 	<p>Los perfiles de cargos contienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo - Rol - Área a la que pertenece - Misión del cargo - Educación, experiencia y entrenamiento requerido - Funciones y responsabilidades propias del cargo y las institucionales - Nivel de autoridad y de gestión - Condiciones de trabajo - Competencias institucionales y técnicas en el nivel requerido. <p>Estos perfiles se encuentran en la Página de Calidad de la FCV, pero no todo el personal tiene acceso a ellos.</p> <p>En cuanto a los cambios o actualizaciones de los perfiles son realizados por la Coordinadora de Desarrollo Personal y/o Psicóloga Organizacional junto con el jefe inmediato del cargo; pero no hay un procedimiento o tiempo establecido para ello.</p>	<p>La búsqueda de candidatos se inicia teniendo en cuenta los perfiles del cargo, los cuales en la FCV están definidos incluyendo las competencias institucionales y técnicas. Este es un indicador que el proceso está bajo la perspectiva del Modelo de Competencias, lo cual favorece la integración de los procesos de selección, capacitación y valoración de desempeño, específicamente.</p> <p>En la medida que el colaborador conozca las competencias y los niveles que le exige el cargo que ocupa, puede plantearse un plan para fortalecerlas, apoyándose en los espacios de capacitación que proporciona la empresa.</p> <p>De la muestra en general el 32% manifestaron tener la suficiente claridad y conocimiento de las competencias exigidas en su cargo y el 52.6% saben lo básico. Sin embargo al comparar de acuerdo al tiempo de llevar laborando en la FCV, quienes tienen muy poco conocimiento de las exigencias de su cargo son lo que llevan entre 6 y 2 años laborando (Tabla 24).</p> <p>Una de las debilidades identificadas por los colaboradores es la falta de socialización de los perfiles, procedimiento necesario para que haya claridad de las exigencias del cargo y apropiación del mismo. También la necesidad de involucrar no sólo al jefe en los cambios de los perfiles sino además al colaborador que ocupa el cargo; esto crea sentido de pertenencia a la institución y a los procesos de mejoramiento que se dan en ella.</p>

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO FCV	PRACTICA EN LA FCV	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
<p>1. Diligenciamiento del formato de requisición del personal, debidamente legalizado.</p> <p>2. Búsqueda de candidatos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria interna: pueden participar quienes lleven laborando más de 18 meses en la FCV y que el cargo represente ascenso o mejora laboral - Banco de hojas de vida interno. - Bolsa de empleo del SENA - Oficina de egresados de las Universidades - Internet, periódico <p>3. Criterios en la selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad técnica -Hoja de vida -Verificación de datos e información -Resultados de las pruebas aplicadas y las entrevistas del jefe de área y la psicóloga organizacional o la coordinadora de personal <p>4. Procedimiento para la elección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preselección de hojas de vida que cumplan con el perfil requerido. -Aplicación de prueba técnica o de conocimiento (cuando se requiera). Si pasa la prueba se continua con el siguiente paso. -Aplicación de pruebas psicotécnicas <ul style="list-style-type: none"> TIG 1: Técnicos, auxiliares, bachilleres y estudiantes de primeros semestres de pregrado TIG 2: Tecnólogos, profesionales y estudiantes de último semestre de pregrado Wartegg: Para todos sin excepción Nego, Wais, IPV, 16PF: para cargos gerenciales, ejecutivos. -Verificación de referencias -Entrevista con la psicóloga organizacional y/o Coor. Desarrollo Personal y con el jefe inmediato del proceso. - Selección de la persona más idónea y de acuerdo a los resultados del anterior procedimiento. (Documentación Sistema de Calidad FCV. P-DTH- 2001) 	<p>1. Una vez recibido el requerimiento de personal se inicia el procedimiento.</p> <p>2. Se buscan hojas de vida: en el banco interno empezando por los referenciados, se hace convocatoria interna, se publica en Internet o periódico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se tienen definidos los perfiles de cada cargo con las competencias institucionales y técnicas, con los niveles requeridos. Al momento de la elección se tiene más en cuenta el querer del jefe del área que las competencias requeridas <p>3. Se aplican las pruebas psicotécnicas y las de conocimiento (si se requiere); de acuerdo a los resultados, se verifican las referencias y pasan a entrevista con la psicóloga, quien preselecciona los más opcionados para que sean entrevistados por el jefe inmediato de la vacante.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Pruebas y técnicas:</u> El TIG, es la primera prueba que se aplica y se espera que los resultados estén sobre 40%. En el Wartegg se observa sobre relaciones interpersonales, proyección personal, resolución de conflictos y productividad. Otra técnica utilizada es el Assessment para evaluar cargos directivos o jefaturas; pero se ha aplicado en pocas oportunidades. Se espera que sea obligatorio para estos cargos y optativo para los demás. - <u>Entrevista psicológica:</u> se ha implementado un formato de entrevista, tipo incidentes críticos, que permite obtener información concreta y específica del actuar de la persona en situaciones puntuales, identificando la presencia de las competencias institucionales de la FCV. - <u>Verificación de referencias:</u> se realiza a través de un formato donde se indaga las competencias institucionales, con unos indicadores de conducta muy claros y específicos. <p>4. Una vez superado el anterior procedimiento se elige a la persona</p>	<p>Es evidente que lo más relevante para la FCV al momento de seleccionar personal son las habilidades y destrezas 55.3% y la experiencia laboral 31.3% (Tabla 13). Esto es un indicador que el proceso se está direccionado desde lo que plantea el modelo de competencias: seleccionar personal por su potencial y su capacidad de aprendizaje, donde sus comportamientos estén asociados a dar resultados exitosos en la empresa.</p> <p>Sin embargo, en las convocatorias internas en ocasiones no se da oportunidad porque no se tiene el título que exige el cargo, aun cuando se tenga la experiencia y el conocimiento empírico que pierden validez ante lo establecido en el perfil. Es por ello que el 32% de la muestra seleccionada manifestó que estaban muy pocos satisfechos por el cubrimiento de vacantes a nivel interno y el 49.3% básicamente satisfechos (Tabla 14). Es ahí donde los colaboradores ratifican la necesidad de dar prioridad a la experiencia y a los conocimientos que a los títulos.</p> <p>Aun cuando se tiene establecido un procedimiento y políticas para el proceso de selección, en ocasiones no se les da cumplimiento; provocando molestia e inconformidad en los colaboradores. Y esto puede causar la pérdida de credibilidad del proceso e incluso de sus responsables.</p> <p>Dentro de las fortalezas del proceso, los colaboradores rescataron los cambios que se han realizado en la entrevista y en la verificación de referencias, las cuales giran entorno a preguntas relacionadas con las competencias institucionales de la empresa. Una muestra más de la incorporación de este proceso al modelo de competencias.</p>

-Comunicación a personas que no superan el proceso.	más opcionada.	Algunos colaboradores, plantearon que al faltar alguien ya sea por incapacidad o por otro motivo, no hay personal capacitado para cubrir ese espacio y por la urgencia de la persona en ocasiones se puede llegar a seleccionar personal no idóneo. Quizás por eso sólo el 4% destacó como uno de los beneficios de la implementación del modelo de competencias, el mejoramiento en la selección de personal idóneo de acuerdo al perfil requerido en el cargo (Tabla 7).
	5. Terminado el procedimiento de selección se comunica a las personas que no fueron elegidas.	

CAPACITACIÓN

<i>PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO FCV</i>	<i>PRACTICA EN LA FCV</i>	<i>RESULTADOS DE EVALUACIÓN</i>
- Los jefes a través de solicitudes (encuestas) detectan las necesidades de capacitación.	1. Los jefes presentan la planeación de las capacitaciones ha realizar en el año o semestre. La elección de las temáticas son según criterio del jefe o encargado, son muy pocos los que realizan la consulta con los colaboradores.	El 36% de los colaboradores encuestados están de acuerdo en que les han permitido participar en la planeación de las capacitaciones en su área; sin embargo hay un 26% que prefirieron decir que estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11.3% están en desacuerdo, especialmente del área asistencial. (Tabla 9).
- Para la educación continuada los jefes realizan la programación de capacitación que se llevará a cabo.	2. Hay la percepción que la planeación de las capacitaciones se hace para cumplir con uno de los requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, más no como la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos y mejorar el desempeño laboral. De igual forma no hay ninguna relación entre resultados de evaluación de competencias institucionales y técnicas y las brechas negativas identificadas, con la planeación de las temáticas de capacitación. Al revisar los planes de capacitación enviados por los jefes se encuentran muchas capacitaciones por definir, esto reafirma lo anteriormente mencionado.	Estos resultados permiten inferir que no todos tienen la misma oportunidad de participar en la programación de las capacitaciones dentro de su área de trabajo. Pero más de la mitad de las personas (Tabla 10) de cada rango están de acuerdo en que las capacitaciones sí les han aportado para fortalecer las competencias que requieren para el cargo; sólo el 32% de la muestra manifestó conocer lo suficiente en relación a las competencias exigidas en su cargo (Tabla 24).
- La Coordinación de Desarrollo Personal estructura el plan de capacitación de toda la organización de acuerdo a las necesidades detectadas para cierre de brechas en competencias laborales.	3. La Coordinación de Desarrollo Personal estructura el plan de capacitación de toda la FCV de acuerdo a lo programado por las áreas.	Es ahí donde se evidencia la desvinculación del proceso de capacitación con el modelo de competencias; se programan capacitaciones sin tener en cuenta las necesidades personales y del área en relación a los resultados de las evaluaciones de competencias y desempeño.
- La Coordinación de Desarrollo Personal, consolida toda la programación de capacitación continuada o no para estructurar el plan anual de capacitaciones.	4. Las áreas acercan a la Coordinación de Desarrollo Personal los registros de asistencia como evidencia de la realización de la capacitación.	Sin embargo no desconocen que gracias a las capacitaciones
- La Dirección General y de Operaciones revisan y aprueban el programa.	5. Cuando no se realiza la capacitación planeada, se envía un comunicado solicitando la razón del porque no se	
<p>Entrenamiento Al ingreso el colaborador ha de recibir entrenamiento según lo establecido, dándole a conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caracterización del proceso - Estructura Organizacional - Misión y visión - Productos y servicios - Perfil del cargo - Procedimientos, instructivos y registros relacionados con el cargo. - Informes de gestión e indicadores - Lecciones aprendidas 		

<ul style="list-style-type: none"> - Accesos al sistemas y programas - Reglamentación asociada - Se evalúa el entrenamiento y si ésta es satisfactoria se anexa una constancia de ello a la hoja de vida del colaborador. - <u>Inducción</u> Una vez la persona a ingresado se cita a inducción para darle a conocer: - Direccionamiento estratégico - Estructura organizacional - Proceso de Desarrollo Organizacional - Seguridad y salud ocupacional - Sistema de Gestión de la Calidad - Derechos y deberes de pacientes - Paz y salvo de gestión del conocimiento. - <u>Reinducción</u> Se comunica a todos los colaboradores las fechas en que se realizará la reinducción para que se inscriban. Allí se afianza temas sobre: - Reseña histórica - Logros obtenidos en el año anterior - Nuevos proyectos - Direccionamiento estratégico - Sistema de Gestión de la Calidad <p>(Documentación Sistema de Calidad FCV. P-DTH- 2005 y 2004)</p> 	<p>llevo a cabo y se reprograma.</p> <p style="text-align: center;"><u>Inducción</u></p> <p>Una vez la persona a ingresado se programa la inducción para dar a conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reseña histórica - Direccionamiento estratégico - Sistema de Gestión de la Calidad - Derechos y deberes de pacientes - Información de la Dirección de Desarrollo Organizacional: se mencionan los valores, las competencias y los servicios que se presentan en DDO - Programa de Salud Ocupacional - Instalaciones de la FCV - Posteriormente es presentado al equipo de trabajo y recibe el entrenamiento propio del cargo. <p style="text-align: center;"><u>Reinducción</u></p> <p>Es una estrategia implementada por la Dirección de Desarrollo Organizacional con el fin de afianzar conocimientos sobre la FCV y dar a conocer cambios que se han generado al interior de la empresa.</p> <p>Se programa una al año, por una semana de tal forma que todos los colaboradores puedan inscribirse y participar en dicha actividad.</p>	<p>han desarrollado nuevas habilidades (Tabla 12); este es uno de los objetivos del proceso de capacitación: favorecer espacios que permitan ahondar en conocimientos y afianzar habilidades a nivel teórico-práctico.</p> <p>Por los resultados obtenidos en relación al proceso de capacitación se percibe conformidad de parte de los colaborados frente a las capacitaciones que hasta el momento la FCV ha brindado. Pero expresaron la necesidad de dar mayor participación a todos</p> <p>Dentro de las observaciones realizadas por los encuestados, algunos hicieron énfasis en la falta de compromiso y apoyo de parte de los directores y jefes para permitir la participación de sus colaboradores en las capacitaciones programadas y así aprovechar al máximo estos espacios. Esto acrecentaría la motivación de los colaboradores y se daría la importancia a las capacitaciones programadas.</p> <p style="text-align: center;"><u>Inducción</u></p> <p>El proceso de inducción es clave para la adaptación del colaborador a la normatividad y cultura de la empresa. Debe darse a conocer las políticas, normas, deberes y derechos, y los términos en que será evaluado su desempeño.</p> <p>Frente a este proceso los colaboradores manifestaron la inoportunidad en el tiempo que se brinda ya que muchos la reciben después de uno o dos meses de haber ingresado. Y recalcaron la importancia de recibirla antes de iniciar labores; para crear sentido de pertenencia con la empresa. En la inducción además de dar a conocer cuáles son las competencias institucionales es necesario presentar el sentido del Modelo de Gestión por Competencias para que los colaboradores identifiquen el valor que éste tiene en su desempeño.</p>
---	---	---

VALORACIÓN DE DESEMPEÑO		
PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO FCV	PRACTICA EN LA FCV	RESULTADOS DE EVALUACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> La valoración se realiza dos veces al año. La Coordinación de Desarrollo Personal solicita a los jefes las evaluaciones de su personal a cargo, que lleven un mínimo de 6 meses de laborar. Los jefes explican el mecanismo de evaluación a los colaboradores e informan la calificación dada. El evaluado conoce su evaluación, definen compromisos y firma la evaluación. Los jefes envían la información la Coordinación de Desarrollo Personal para consolidar la información por áreas. Si los resultados son insatisfactorios se acuerda una nueva fecha para aplicar de nuevo la valoración y se realiza seguimiento a los compromisos planteados, durante los 2 meses siguientes. En caso que el desempeño en tres evaluaciones sea bajo se cancela el contrato. 	<ol style="list-style-type: none"> Se realiza dos veces por año a personas que lleven un mínimo de 6 meses de laborar. Los jefes aplican el instrumento y retroalimentan (algunos) los resultados a cada colaborador. Entregan las evaluaciones a la Coordinación de Desarrollo Personal, quien revisa los compromisos y se hace seguimiento ha aquellas evaluaciones que estén por debajo del rango esperado. El tiempo de una evaluación de competencias a otra ha sido muy extenso y esto no ha permitido llevar seguimiento al progreso del desempeño de los colaboradores; porque en los 7 años que la FCV viene implementando el modelo de competencias, sólo se ha evaluado 2 veces las competencias institucionales en el 2004 y en el 2007. Al ingresar, el colaborador no conoce el nivel de las competencias que requiere para el cargo que ocupará ni los aspectos que le serán evaluados. 	<p>Las evaluaciones de desempeño, deben favorecer el crecimiento y mejoramiento continuo de la labor de los colaboradores, permitiendo así el logro de los objetivos y metas personales e institucionales.</p> <p>Saber que sólo el 23.3% consideran que las evaluaciones les aportan lo suficiente para mejorar en su desempeño (Tabla 17), permite inferir que los resultados o no se dan a tiempo o son confusos. Esto se corrobora con algunas de las observaciones que realizaron, al solicitar que se dé una retroalimentación adecuada y oportuna de los resultados; no sólo basta evaluar, es necesario hacer un seguimiento que permita ver la continuidad y progreso del colaborador en relación a su desempeño.</p> <p>Este proceso de evaluación está desvinculado del Modelo de Competencias, porque se selecciona al personal bajo unos parámetros y luego se evalúan bajo otros.</p>
<p>Valoración competencias laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Coordinación de Desarrollo Personal prepara el cronograma de valoración y lo comunica a los jefes. - Se explica la metodología (360°: jefe, pares, colaboradores y auto evaluación) y se entrega el instrumento. - Se recolecta la información se tabula para luego hacer la retroalimentación a cada colaborador <p>NOTA: no está estipulado el número de personas a evaluar.</p>	<p>Comentarios sobre la última evaluación de competencias institucionales</p> <p><u>Instrumento utilizado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay diferenciación entre los niveles. - Los conceptos son muy largos que llegan a confundir. - Los niveles están establecidos para cargos administrativos más no para operativos. - Los gráficos tienden a confundir. <p><u>Evaluación en sí:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La metodología 360° es integral - Los grupos de evaluación son muy amplios, se debe reducir a grupos en donde los miembros tengan mayor contacto. - La retroalimentación sobre la evaluación ha de ser rápida y hacerse seguimiento al personal. - Se ha de motivar y sensibilizar a los colaboradores sobre los beneficios 	<p>Los colaboradores manifestaron que en las evaluaciones de competencias obtienen la información básica 48.6% de los niveles requeridos (Tabla 16). Es necesario dar a conocer en el tiempo de inducción y entrenamiento para el cargo, los resultados y logros que se esperan de él y la forma cómo será evaluado.</p> <p>Los colaboradores aseguran que el instrumento que se utiliza para evaluar competencias es muy confuso y los resultados que se han obtenido hasta el momento han sido desmotivantes; sugieren la reestructuración de dicha evaluación.</p> <p>Resaltaron la importancia que el colaborador conozca al ingresar, sobre qué se le va a evaluar y se establezcan unos objetivos de desempeño.</p>
<p>Valoración competencias técnicas</p> <p>Cada persona recibe el instrumento de evaluación como también el jefe. Se tabula la información y se retroalimenta tanto al colaborador como al jefe. Esta evaluación se realiza un vez por año</p>		

de ésta valoración

Es recomendable utilizar escalas de comportamiento para medir, desempeño y potencial: metas y objetivos logrados y competencias.

PLANES DE SUCESIÓN/ PLANES DE CARRERA

<i>PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO FCV</i>	<i>PRACTICA EN LA FCV</i>	<i>RESULTADOS DE EVALUACIÓN</i>
<p>1. En la FCV aún no hay establecido nada frente a este proceso.</p> <p>2. Varios colaboradores han hecho carrera en la FCV, porque cuando hay una vacante y si alguien cumple con los requisitos del cargo lo ascienden. Pero no es nada estructurado.</p>	<p>Actualmente la Dirección de Desarrollo Organizacional tiene un proyecto sobre planes de carrera, no se ha ejecutado porque aun no ha sido aprobado por la alta gerencia.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos, los colaboradores perciben que sólo a veces dentro de la FCV pueden hacer carrera profesional (Tabla 22) y por ello consideran que esto a veces es un aspecto importante dentro del direccionamiento estratégico de la Fundación (Tabla 21). Sin embargo dentro de los objetivos estratégicos de la empresa, está el promover el aprendizaje continuo y el desarrollar las competencias del talento humano. (Manual de Calidad FCV, 2007).</p> <p>Si la en la Fundación Cardiovascular se tuvieran estructurados los planes de carrera, los colaboradores podrían proyectarse a futuro dentro de la empresa, con altas posibilidades de desarrollarse profesionalmente y gracias a su desempeño. Para ello es necesario identificar las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños de alto rendimiento. Los resultados de las valoraciones de desempeño determinan qué experiencia y competencias tiene y hacia que cargos se podría proyectar, siempre y cuando implique para él ascenso; ahí es donde los procesos de valoración de desempeño y capacitación se integran para dar viabilidad a los planes de carrera o sucesión.</p>

REMUNERACIÓN/ COMPENSACIÓN

<i>PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO FCV</i>	<i>PRACTICA EN LA FCV</i>	<i>RESULTADOS DE EVALUACIÓN</i>
<p>Actualmente los salarios en la Fundación Cardiovascular de Colombia son establecidos según lo reglamentado por la ley y según políticas de la empresa; sólo cargos como el ejecutivo de ventas y auditor de cuentas médicas adicional al básico reciben una remuneración por metas</p>	<p>La Dirección de Desarrollo Organizacional está gestionando un proyecto para crear un banco de valores donde se recompense la participación y propuestas de los colaboradores como la productividad y eficacia en las labores; aun está en proceso.</p>	<p>En relación a la remuneración que se recibe en la FCV, se percibe el inconformismo de los colaboradores; el 44.6% de la muestra, afirmaron que el sueldo no está acorde a los</p>

logradas.

resultados que dan (Tabla 18). Además perciben que hay muy poca igualdad entre los salarios en relación a otras empresas del sector salud (Tabla 19).

Dentro de las observaciones realizadas mencionan: la importancia de remunerar mejor las horas extras y los días feriados; y que hay cargos que tienen el mismo nivel de responsabilidad que otros, pero que el salario es menor.

Desde la perspectiva del Modelo de Competencias, la remuneración ha de ser de acuerdo a una escala salarial clara y justa, relacionada al cumplimiento de objetivos y resultados. Sin embargo según Saracho (2005), han sido pocas las empresas que realizan los pagos de acuerdo a las competencias.

A partir de lo anterior se plantean unas propuestas de mejora para los procesos evaluados, especialmente para aquellos que aun no están integrados bajo el enfoque del Modelo de Competencias; sin embargo se presentarán cada uno de los procesos:

Perfiles de Cargo: Es un proceso que está integrado al Modelo de Competencias porque además de contener la información general del puesto y los requerimientos para quien lo ocupe, plantea las competencias institucionales y específicas del cargo. Este proceso es fundamental porque favorece la integración de todos los demás procesos de Desarrollo Personal. Sin embargo es importante mantenerlos actualizados y darlos a conocer a los colaboradores que ingresan y cuando se realicen cambios. Es conveniente establecer el procedimiento de definición y actualización de los perfiles de cargo, dando participación al colaborador y al jefe inmediato bajo la supervisión del Coordinador de Desarrollo Personal; de tal forma que todos estarán enterados y harán parte de las modificaciones que se les realicen.

Selección: Gracias a los aportes y trabajo de las prácticas de psicología, se ha logrado consolidar éste proceso, creando unas herramientas para la selección de personal, entre ellas un formato de entrevista tipo incidentes críticos y otro para verificar referencias; permitiendo indagar y verificar la presencia de las competencias institucionales que se tienen establecidas. Es necesario evaluar las pruebas psicotécnicas que actualmente se utilizan en el proceso de selección y verificar si aportan la información que se requiere desde el enfoque de competencias; porque la selección de personal por competencias, según Estay, C & Marchant L. (2005), se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, porque las técnicas están enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeño adecuados en el nuevo puesto.

Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite tener una descripción específica y concreta de las competencias. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal.

Valoración de Desempeño: La Fundación Cardiovascular de Colombia en aras del mejoramiento continuo de sus colaboradores, semestralmente evalúa el desempeño del personal a través de un formato que si bien permite obtener información no está vinculado al Modelo de Competencias; ya que el personal es seleccionado teniendo en cuenta las competencias institucionales pero es evaluado bajo otros criterios. Por ello y como resultado central se elaboró un formato para evaluar el desempeño desde las competencias institucionales, teniendo como referencia los formatos utilizados en la FCV (Documentación Sistema de Calidad FCV. R-DTH- 2041 y 2064); esto para

reducir el número de evaluaciones y poder integrar la evaluación de desempeño con la de competencias (Anexo 9).

Este formato va a permitir la autoevaluación del colaborador, la cual tendrá la misma relevancia que tiene la del jefe inmediato; y para disminuir la subjetividad de la calificación los evaluadores tendrán que justificar con un hecho concreto la nota que asignan; se evalúa cada una de las competencias y para ello se definieron unos indicadores de conducta que van a permitir identificar más fácilmente la competencia y en qué nivel se encuentra. Esto será clave porque favorecerá el diagnóstico del desempeño del colaborador y sus necesidades de capacitación; y de acuerdo a los resultados se logrará reconocer personal potencial quienes a futuro podrán ocupar cargos de notable importancia para la FCV (Punto clave para el proceso de planes de carrera, el cual aun no está establecido). Entonces es viable decir que a través de esta evaluación se integrarán los procesos de capacitación y planes de carrera bajo la perspectiva del Modelo de Gestión por Competencias; además que se estaría evaluando a los colaboradores bajo los mismos criterios que fueron seleccionados: competencias institucionales.

Es necesario aclarar que para identificar la efectividad de la nueva valoración de desempeño por competencias, se ha de esperar un mínimo de un año; debido a que se debe sensibilizar frente al cambio y entrenar a los evaluadores, garantizando el logro del objetivo de dicha evaluación: proporcionar información que favorezca la integración de los procesos de Talento Humano bajo la perspectiva del Modelo de Gestión por Competencias.

Capacitaciones: Para prestar servicios de alta calidad, la FCV se interesa por mantener actualizado a sus colaboradores; anual o semestralmente los Gerentes,

Directores y/o jefes, deben presentar la programación de capacitación interna. Sin embargo éste proceso no está aun integrado al Modelo de Gestión por Competencias porque las necesidades planteadas en dicho programa están poco relacionadas con los resultados de las evaluaciones de desempeño y de competencias.

Antes de implementar cualquier capacitación o estrategia se ha de tener un diagnóstico de las necesidades para luego tener elementos que permitan evaluar el impacto y cambios logrados con base a la capacitación recibida. El formato creado para evaluar desempeño por competencias, va a permitir consolidar el proceso de capacitación porque en él se puede visualizar las necesidades de formación para el colaborador y el área, propendiendo por la optimización del desempeño desde las competencias.

Planes de Carrera: Este proceso va a permitir que la empresa tenga identificadas a personas idóneas para cubrir cargos de alta importancia en ella o que requieran de un entrenamiento especial. Se requiere hacer un mapa de puestos que permita visualizar futuras sucesiones dentro de la institución y para ello es necesario conocer el personal que se tiene y sus competencias las cuales deberán ser analizadas en relación a lo requerido por el cargo al cual se prevé promover a futuro. En este aspecto la evaluación de desempeño desde las competencias institucionales, brindará la información requerida para establecer y fortalecer el proceso de planes de carrera.

Remuneración: Es un proceso más delicado de tratar, tanto, que son muy pocas las empresas que se han aventurado a implementar sistemas de remuneración variable; pero en la medida que los anteriores procesos se vayan integrando al Modelo de Competencias se podrá dar el cambio de remunerar a los colaboradores de acuerdo a sus resultados y desempeño.

DISCUSIÓN

Para que una empresa sea competitiva y se mantenga en el mercado el cual se hace cada vez más difícil y exigente ante la evolución de la tecnología y la globalización, es necesario ser altamente exigentes en la calidad y no sólo de los productos sino además del personal que se tenga. Para ello las empresas requieren implementar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos organizacionales. Es así que desde hace 7 años en la Fundación Cardiovascular se ha venido implementando el Modelo de Gestión por Competencias, buscando optimizar los procesos gestionados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional, ejecutando una serie de estrategias que se han ido reestructurando en la medida que se ha hecho necesario.

Hasta el día de hoy en la FCV se ha dado mayor importancia a la evaluación de competencias institucionales; muestra de ello son los proyectos que desde las pasantías de psicología se han realizado: girando en torno a la modificación del instrumento para evaluar competencias y en la aplicación del mismo. Salvo que en las últimas prácticas de psicología se dio un paso importante al darle un enfoque distinto a la selección de personal para realizarla desde las competencias institucionales.

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de competencias institucionales aplicada en el 2007 y la inconformidad de los colaboradores, surgió por parte de la Dirección de Desarrollo Organizacional la inquietud y propuesta para reestructurar el Modelo de Competencias; viendo la necesidad de modificar el instrumento de evaluación.

Se puede inferir que la concepción del Modelo de Competencias en la FCV se ha enfocado en la evaluación de competencias, dejando de lado su esencia y sentido que en

palabras de Estay, C & Marchant L. (2005) es lograr una gestión de talento humano con una mirada integral; mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, siendo coherentes entre sí.

Dentro de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 150 colaboradores seleccionados, el 50% saben lo suficiente y lo básico sobre lo que es el Modelo de Gestión por Competencias y el otro 50% saben muy poco y nada sobre el (Tabla 5). Esto es debido a que durante el proceso de selección e inducción no se da la información suficiente sobre el Modelo; así lo corroboraron los colaboradores, quienes el 32% de ellos manifestaron haber recibido muy poca información y el 36.6% ninguna (Tabla 6). Sin embargo al comparar los resultados de acuerdo al tiempo de haber ingresado a la empresa, quienes llevan entre 6 meses y dos años recibieron un poco más de información sobre competencias (Tabla 6), pero son los que menos tienen claridad sobre el Modelo (Tabla 5).

Es por ello que el 44% de la muestra no identificaron beneficios obtenidos por la implementación del Modelo de competencias, sólo el 11.3% dijo que mejorar el desempeño (Tabla 7); igualmente sucedió con las desventajas: el 54% no respondió y el 14.6% manifestó no saber (Tabla 8). Pero, ¿a qué se debe esto?: Quizás es porque se ha hecho énfasis en el concepto de competencia y en dar a conocer las que se tienen definidas como institucionales. Es necesario mencionar cuál es el objetivo del Modelo, qué busca, qué cambios implica, en qué beneficia a los colaboradores y a la empresa. Se han focalizado más en lo que son, que en el para qué sirven.

Es necesario revisar qué tipo de información se está dando sobre competencias durante el proceso de selección y al ingreso, y qué estrategias se están utilizando para ello; es clave que en la inducción y reinducción se dé a conocer y se clarifique sobre el

Modelo de Competencias el cual “se constituye en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización” (Gallego, 2000)

En la medida que los colaboradores conozcan sobre el modelo y participen en los cambios que se generen, se podrá lograr una satisfactoria implementación de este; según Estay, C & Marchant L. (2005) se requiere involucrar e informar a los trabajadores del proceso. La participación por parte del personal de la organización es imprescindible, así también la comprensión por parte de los mismos, la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos. Por esta razón se debe sensibilizar y dar conocer permanentemente todo lo que se genere en relación al Modelo de Competencias. A veces se gestiona el clima, la cultura, la estrategia y...las competencias, como un anexo más.

Es importante tener en cuenta que la responsabilidad del éxito del Modelo de Competencias no depende única y totalmente de quienes laboran en Desarrollo Personal y menos que es un tema de ésta área. Sino que es como lo plantea Billorou (2005), una estrategia organizacional para que la empresa conozca las competencias de su gente, tome oportunamente las medidas para administrar y mejorar ese gran capital con que cuenta, y prevea y se anticipe a las necesidades tanto en materia de formación, como del nuevo personal que entrará a laborar allí. Y como estrategia organizacional requiere del apoyo y compromiso de Directores, Jefes y Coordinadores quienes en últimas son garantes en la adecuada administración del Talento Humano, porque ellos están en permanente contacto con los colaboradores y conocen su desempeño. Y como lo plantea

Gramigna (s.f.), reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Este es un principio básico para que el modelo de competencias no sea un “algo” para mejorar, sino un “cómo” ser para mejorar; y por ello si no hay claridad y convencimiento de los planteamientos y beneficios del Modelo y no se hace parte de la cultura organizacional, éste será un “algo” que los colaboradores podrán ver como un invento de quienes laboran en la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Conviene sin embargo mencionar, que gracias al trabajo que se realizó durante esta pasantía, se creó expectativa en relación al modelo de competencias, porque los colaboradores que participaron lograron comprender la integralidad que éste propone y los cambios que se deben generar. Para ello identificaron fortalezas, debilidades y plantearon propuestas a cada uno de los procesos que lidera la Dirección de Desarrollo Organizacional (Tabla 26); mostrando que en la FCV se preocupan por el mejoramiento continuo y la calidad de sus servicios, sus productos y su personal.

Y muestra de ello es que tienen un modelo de capacitación estructurado, porque buscan mantener actualizado a sus colaboradores; el 60.6% de la muestra manifestaron que están de acuerdo y el 24.6% totalmente de acuerdo en que las capacitaciones recibidas hasta el momento les han permitido desarrollar nuevas habilidades (Tabla 12).

Las capacitaciones deben estar orientadas hacia el mejoramiento continuo tanto del desempeño como del clima laboral. Estas, además de fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y el servicio al cliente, deben permitir la actualización de conocimientos académicos, científicos e investigativos. La planeación de las capacitaciones según Gallego (2000), debe estar alineada con los resultados de la evaluación de desempeño,

de tal forma que no sólo se califique al colaborador, sino que además se le brinde espacios y herramientas que le permitan potencializar sus competencias y mejorar en su desempeño laboral.

Actualmente esa relación entre resultados de evaluación de desempeño, de competencias y capacitación no se ha dado completamente; es por ello que el 46% de quienes participaron en este proyecto, afirmaron que las evaluaciones les han aportado lo básico para mejorar su desempeño y el 26% que muy poco (Tabla 17). Adicionalmente en el año son evaluados en el desempeño dos veces y una en las competencias institucionales; aumentando el trabajo y creando molestia ante tanta evaluación y poca retroalimentación.

“Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto” (Alles, 2002). Si al momento de seleccionar al personal se hace de acuerdo al perfil que está basado en competencias, las evaluaciones han de estar orientadas hacia lo mismo. Es urgente alinear las valoraciones de desempeño con las competencias institucionales, para monitorear de manera conjunta éstas variables, de tal forma que el instrumento de evaluación sea claro y entendible para los evaluadores, garantizando así la objetividad de los resultados. Porque además de optimizar tiempo y recursos, favorecería evitar la resistencia de los colaboradores ante tanta evaluación y se dejaría de ver como un requisito más o una responsabilidad que hay que cumplir, convirtiéndose en una herramienta de diagnóstico que brinde información clave para un mejor desempeño organizacional.

Es importante rescatar que la efectividad de las evaluaciones de desempeño está en favorecer el crecimiento laboral y personal de los colaborados; quienes a través de una adecuada retroalimentación puedan conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora y

plantearse un plan para el mejoramiento laboral. Esto permite como lo sugiere Estay C & Marchant L, (2005), un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrían directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Ahora, ha de recordarse el planteamiento que hace Sagi-Vela (2004), la competencia refleja la aportación, más que la actividad o función en sí y para que sea competencia deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo. Esta aplicación supone la consecución de un logro y siempre produce un resultado positivo; se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Entonces la evaluación de desempeño ha de permitir la identificación de las competencias mediante los indicadores de conducta que se definan y la posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados. Y así, los colaboradores podrán visualizar las competencias que a futuro van a tener que potencializar, ya que actualmente el 76% de los colaboradores encuestados manifestaron que no saben qué competencias van a necesitar desarrollar dentro de los próximos 5 años (Tabla 23).

Esto explica, según los resultados de la encuesta, porque sólo el 36.6% de los colaboradores consideraron que sí tienen oportunidad para desarrollarse profesionalmente dentro de la FCV y el 42.6% a veces (Tabla 22). Además porque sólo el 24.6% creen que hacen parte del direccionamiento estratégico de la empresa, la formación y el desarrollo profesional, a diferencia del 52.6% que dijeron que a veces (Tabla 21).

Se puede inferir que los colaboradores no se visualizan dentro de la FCV; por ello es necesario definir planes de carrera, en los cuales el colaborador pueda concebir su proyecto de vida e identificar las habilidades y conocimientos que necesita adquirir para poder escalar dentro de la empresa. Se ha de formar al colaborador no sólo para que realice óptimamente sus labores sino además para que a futuro ocupe un cargo de alta relevancia para la organización. Es importante brindar capacitaciones donde se certifiquen a las personas, ya que éstas tienen validez profesional y son evidencia de formación y conocimiento.

Al evaluar el Modelo de Gestión por Competencias implementado en la Fundación Cardiovascular, se encontró que se tienen definidas las competencias y que los procesos de selección y perfiles de cargo están integrados al Modelo; pero faltan los procesos de capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y planes de carrera. Sin embargo, es necesario dejar claro que la implementación del Modelo es un proceso, no se da de un día para otro y está en constante cambio; así como la empresa va incursionando en nuevos negocios, su talento humano ha de estar a la vanguardia de los cambios que se generen.

Esto hace parte de esa búsqueda de mejoramiento continuo por la cual propende la FCV, quien permitió realizar ésta evaluación con miras a poder establecer y dar un paso más en el fortalecimiento del Modelo. Además como explica Saba (2006), “Los modelos implementados actualmente requieren de seguimiento, evaluación y reformas que les permitan continuar los resultados esperados, además de identificar ventajas y desventajas para plantear nuevas propuestas”.

Es ahí donde cobra importancia una de las propuestas de éste trabajo, que es la implementación de una evaluación de desempeño desde las competencias, que

realizándose el proceso adecuado de aplicación va dar información relevante para la integración del proceso de capacitación y planes de carrera.

La Fundación Cardiovascular de Colombia está en permanente crecimiento y cada día aumenta el número de colaboradores en su nómina gracias a los negocios que realiza. Por ello desde la Dirección de Desarrollo Organizacional se busca fortalecer los procesos que intervienen en el Talento Humano, para garantizar su sostenimiento y fortalecimiento en el mercado. Es claro que cuando se tiene una estrategia se debe implementar, medir, evaluar y reformar, siendo esto un proceso continuo que no sólo es un tema de Calidad sino una política para todo lo que se emprenda.

Así como el ser humano está en permanente cambio y evolución, todo lo que se realice en relación a él, debe tener un movimiento constante que es lo que se denomina mejoramiento continuo; eso es lo que está pasando con el Modelo de Competencias de la FCV, está pidiendo cambios con miras a satisfacer no sólo los requerimientos de la empresa sino a todos los que hacen parte de ella.

CONCLUSIONES

Las empresas, tienen una identidad propia que se conceptualiza en la misión y visión, conteniendo en sí los valores y principios donde se fundamenta la filosofía de la organización; siendo en la Fundación Cardiovascular de Colombia “Trabajar de Corazón”. Y eso es lo que hacen quienes forman parte de ésta institución, trabajando lo mejor de sí y buscan la manera de mejorar continuamente.

Es por ello que la FCV quiso incursionar en la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, para brindar oportunidades y mejoras a su Talento Humano y a su negocio, caracterizándolo por: su orientación al cliente, orientación al logro por excelencia, liderazgo, creatividad y proactividad, comunicación asertiva, trabajo en equipo, compromiso institucional y aprendizaje continuo, competencias institucionales de la empresa (Anexo 10).

Con base en estas competencias, se han definido los perfiles de cargo y se ha estructurado el proceso de selección, el cual ha permitido la identificación de comportamientos del aspirante prediciendo su desempeño en la empresa; siendo ésta una de las ventajas del Modelo de Competencias, mencionadas por Wilkinson (2005), la cual permite la selección de personal calificado bajo parámetros establecidos; siendo en la FCV las competencias institucionales las cuales pretenden cruzar la dinámica de la empresa, convirtiéndose en punto de partida para el análisis y descripción de los cargos y la selección de personal.

Al dar una mirada detallada a cada uno de los procesos liderados por la Dirección de Desarrollo Organizacional, se puede concluir que aun faltan procesos por integrar bajo la perspectiva del Modelo de Competencias, pero la FCV está encaminada a redireccionarlos y los colaboradores están dispuestos a participar. Muestra de ello fue la

integración activa de quienes hicieron parte de este proyecto de pasantía, abriendo espacios de integración y conocimiento de una realidad que requiere el compromiso de todas las estancias de la empresa.

Los colaboradores a diario están involucrados con los procesos que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional, porque son parte de cada uno de ellos. Por tanto se debe favorecer la participación activa, donde analicen, critiquen (constructivamente) y propongan mejoras a cada uno de estos procesos. Y no una participación pasiva que se reduce a informar sin dejarlos actuar.

Este proyecto de evaluación se logró llevar a cabo gracias a la participación y compromiso de los colaboradores, a quienes no sólo se les dio a conocer sobre competencias, sino que además se les brindó el espacio para expresar, opinar y sugerir en relación a cada uno de los procesos: selección, remuneración, capacitación, planes de carrera, perfiles de cargo y valoración de desempeño.

Experiencias de empresas que han implementado el Modelo de Competencias, comentan lo que ha sucedido al interior de ellas, como FANAPEL (Zúñiga, 2000), que asegura que este modelo además de favorecer la participación del personal, contribuye a la productividad de la empresa; ya que acrecienta en el trabajador el compromiso y entrega en su labor.

Por eso como experiencia, es vital que todos los que hacen parte de la empresa se integren y responsabilicen del Modelo de Competencias y no vean esto como obligación exclusiva de quienes hacen parte de la Dirección de Desarrollo Organizacional. En la medida que cada Director, Jefe y Coordinador identifiquen las ventajas que trae el Modelo para su área y desempeño, puede conducir a sus colaboradores para la integración y participación en él.

Es muy importante que cada colaborador conozca el perfil de su cargo, donde se establece puntualmente los compromisos y deberes que debe cumplir y cuando se tiene claridad de lo que se debe hacer, el cómo es correspondiente a ese deber; reflejando el ser, estar, hacer y poder (competencia). Se establece entonces una correlación entre las funciones y las competencias; no sólo basta saber qué se debe hacer sino además con qué se cuenta para responder eficientemente a esa exigencia. El desconocer las funciones puede causar disminución de efectividad y eficiencia en el desempeño laboral, ocasionando malestar en el clima laboral y baja productividad y rentabilidad de la empresa.

Es muy probable que el grado de efectividad del desempeño esté relacionado con el desconocimiento de las funciones, porque si no hay claridad y comprensión de las obligaciones se hace cualquier cosa o lo que salga, sin ninguna proyección ni objetivo. Por eso es relevante que al momento de ingresar la persona a la empresa, se le dé a conocer el perfil de su cargo y posteriormente se evalúe su desempeño, bajo los mismos criterios por los que fueron seleccionados y las exigencias del cargo (Competencias institucionales).

En el momento que haya claridad de la integración que busca el Modelo de Competencias, los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia se apropiarán del mismo, haciéndolo parte de su cultura organizacional; y los procesos de capacitación, evaluación de desempeño y planes de carrera estarán relacionados favoreciendo la efectividad y eficacia en el actuar desde lo laboral, contribuyendo a la estabilidad y crecimiento económico y productivo de la empresa.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

En la Fundación Cardiovascular de Colombia se tienen definidos los perfiles de cargos por competencias; sin embargo es necesario que cada colaborador tenga conocimiento de él. Para darlos a conocer se pueden utilizar los espacios de grupo primario, los in door y los out door, de tal forma que cada colaborador tenga claridad de las exigencias de su cargo y así se podrán plantear un plan de fortalecimiento y mejoramiento de sus competencias, apoyándose de los espacios de capacitación y retroalimentación que proporciona la empresa.

Se requiere mantener actualizados los perfiles de cargos y un medio que puede proporcionar información para ello, además de los grupos primarios, los in door y los out door, están las entrevistas de retiro; donde el colaborador puede retroalimentar sobre el perfil de su cargo.

Es necesario continuar con la sensibilización y capacitación sobre lo que es el Modelo de Competencias para incentivar la participación y el compromiso con el mismo.

Para ir creando sentido de pertenencia con las competencias se requiere actualizarlas en la página de calidad y darles la misma publicidad e importancia que tienen los valores institucionales, de tal forma que estas empiecen a ser parte de la cultura organizacional de la empresa.

En la inducción no sólo debe darse a conocer cuáles son las competencias institucionales sino además en qué consiste el Modelo y los beneficios que trae. Y al ingresar, el colaborador debe conocer el perfil del cargo, para que haya más apropiación con sus labores. Igualmente deben establecerse unos objetivos que serían revisados en la

evaluación de desempeño; de acuerdo al formato propuesto en esta pasantía donde se permite medir desempeño y potencial: metas, objetivos logrados y competencias.

Para implementar cualquier evaluación de desempeño, según Alles, (2000) se debe tener en cuenta: la herramienta o instrumento a utilizar, el entrenamiento a los evaluadores y el instructivo de la evaluación. Es importante realizar una prueba piloto, ya sea con un área o UEN específica, iniciando por la presentación del instrumento y la forma cómo debe ser utilizado. Igualmente se requiere dar a conocer el objetivo del nuevo instrumento y la utilidad que va representar para la empresa: integración de procesos de Desarrollo Personal.

Una vez capacitada las personas se da curso a la aplicación de la evaluación; y al finalizar se ha de brindar el espacio para poder identificar las dificultades que surgieron y así realizar los cambios pertinentes.

La anterior evaluación de competencias era de 360°, que en palabras de Alles, (2000) es un sistema de evaluación donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Incluye a otras personas como proveedores o clientes. Entre más evaluadores haya, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. La evaluación que se propone en esta pasantía sólo incluye la autoevaluación y la evaluación por el jefe inmediato. Es necesario implementar esta metodología mientras las personas se adaptan y manejan el instrumento.

Para realizarla de 360° se requiere de un software que agilice el procesamiento de la información y así dar la retroalimentación oportunamente. Mientras este se obtiene por la FCV, se recomienda utilizar la nueva herramienta para evitar el rechazo y la no comprensión del mismo, aplicándola una vez al año ya que es un poco extensa.

Se requiere abrir canales de comunicación y espacios donde los colaboradores puedan conocer los cambios o modificaciones que surjan en el modelo de competencias y a su vez retroalimentar, de tal forma que no sólo intervengan para diligenciar evaluaciones, sino que aporten ideas o expresen lo que piense buscando siempre el mejoramiento continuo de los procesos que propenden por su bienestar.

Para responder de manera efectiva a los requerimientos para cubrir vacantes, es recomendable establecer tiempo de selección de acuerdo al cargo, de tal forma que las personas encargadas puedan cumplir con lo requerido por los directores o jefes.

Es importante que la Fundación Cardiovascular de Colombia, siga dando espacio para la realización de pasantías de psicología, para continuar el apoyo en la implementación del Modelo de Gestión por Competencias pero enfocándose hacia otros procesos como la capacitación, los planes de carrera, entre otros; para así favorecer la integración de los procesos que intervienen en el Talento Humano de la empresa.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

El espacio de la pasantía en la Fundación Cardiovascular de Colombia, además de ejecutar el proyecto, permitió la participación en procesos que favorecieron el fortalecimiento de conocimientos y expertise, en labores que como psicólogo organizacional se ejercen:

Proceso de selección:

Teniendo en cuenta que una de las responsabilidades del Departamento de Desarrollo Organizacional es la selección de personal idóneo y competente para laborar en la Fundación Cardiovascular, se dio apoyo a la persona encargada de este proceso, realizando inicialmente el reclutamiento para las vacantes de acuerdo al perfil del cargo. Se preseleccionaron las hojas de vida que cumplieran con lo requerido para ocupar la vacante, se citaron a los aspirantes a aplicar pruebas psicotécnicas (de acuerdo al cargo) como: el Test de Inteligencia General (TIG) 1 y 2, Prueba de Personalidad (WARTEGG). Test Nego y la Escala Wechsler para adultos (WAIS). De igual forma se apoyó en las entrevistas, verificación de referencias y notificación de no superación del proceso a los aspirantes.

Out – Door:

Queriendo fomentar las competencias establecidas en la Fundación Cardiovascular y retomando los aspectos relevantes en las evaluaciones de Microclima, a través del Out Door Training, se intervinieron sobre éstos aspectos en cada una de las áreas pero de forma vivencial y en un ambiente distinto al del diario vivir, por medio de actividades lúdico – reflexivas. Las áreas con las que se realizó dicha actividad fueron:

- Dirección de Apoyo y servicios: (Logística, Planeación y Calidad, Gestión del Conocimiento y Mantenimiento).

- UCI- Neonatal - UCI- Pediátrica - UCI- Intermedia y de Adultos.
- Bioingeniería - Telemedicina -Vigilancia Epidemiológica
- Innovación -Servicios Generales - Atención al Cliente
- Oficina de Educación - Estadística y Costos -MDNI
- Contabilidad - Facturación y Cartera - OTAS

Programa de Capacitación:

Otro proceso a cargo del Departamento de Desarrollo Organizacional es la capacitación y para ello se cuenta con el apoyo de los jefes de cada área, quienes programan y facilitan lo necesario para las capacitaciones. La labor realizada fue el sistematizar las programaciones y monitorear el cumplimiento de éstas; presentando los consolidados por meses a la Coordinadora de Desarrollo de Personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdala, E. (2004). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Cinterfor. Recuperado el 31 de Agosto de 2007, de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/pdf/man_eva.pdf

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias, evaluación de 306°*. Ediciones Granica. Argentina.

Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos, Gestión por competencias*. Argentina. Ediciones Garnica

Billorou, N. (2005). *Las competencias laborales, una realidad colombiana*. Recuperado el 10 de Agosto de 2007, de www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/inf_esp.pdf

Castillo, L. & Ramírez, S. (2006). *Fundación Cardiovascular de Colombia 20 años*. Editores

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Duque, J. (2005). *Ruta crítica para la implementación de la Gestión por Competencias en las organizaciones*. Primer Congreso Internacional: Gestión por Competencias. Bogotá.

Estay, C & Marchant L. (2005). *Gestión por competencias, un desafío y una necesidad*. Primer Seminario: Actualizaciones para el desarrollo Organizacional. Universidad Viña del Mar.

Gallego. M. (2000). *Gestión Humana basada en Competencias*. Revista Universidad EAFIT. Julio

Gramigna, M. (s.f.) *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Recuperado el 13 de Febrero de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrhh.htm>.

Hernández, L. (2004) *Valoración de competencias institucionales para el cierre de brechas entre lo real y lo esperado de la Fundación Cardiovascular de Colombia*. Tesis de grado. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia.

Manual de Calidad, (2007) Fundación Cardiovascular de Colombia.

Mertens, L. (2005). *Las competencias laborales, una realidad colombiana*. Recuperado el 10 de Agosto de 2007, de www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/inf_esp.pdf

Niño, K. (2005). *Evaluación de competencias técnicas en la Fundación Cardiovascular de Colombia*. Tesis de grado. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia

Saba, Y. (2006). *“Efectividad del proceso de selección de personal por competencias en empresas del sector privado de Bucaramanga”*. Tesis de grado. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.

Sagi – Vela Grande, L. (2004). *Gestión por Competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: Ed. ESIC.

Saracho, J. (2005). *Estado actual y tendencias de la gestión por competencias a nivel mundial*. Primer Congreso Internacional: Gestión por Competencias. Bogotá.

Serrano, C. (2003). *El enfoque de competencias y su utilización en la planificación educativa*. Venezuela.

Serrano, L. (2004). *Diplomado de Sistemas de Gestión de la Calidad*. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga.

Serrano, L. M. (2007). *Evaluación de Competencias Institucionales en la Fundación Cardiovascular de Colombia*. Tesis de grado. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.

Teitelboim, D (2004). *“Diseño e implementación de un nuevo sistema de evaluación de desempeño para la empresa Terra Networks Chile S.A.”*. Tesis de Grado. Universidad de Chile. Recuperado el 5 de Mayo de 2008 de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/scherman_d/html/index-frames.html

Wilkinson, T. (2005). *Aplicación del modelo de competencias en los procesos de gestión humana*. Primer Congreso Internacional: Gestión por Competencias. Bogotá.

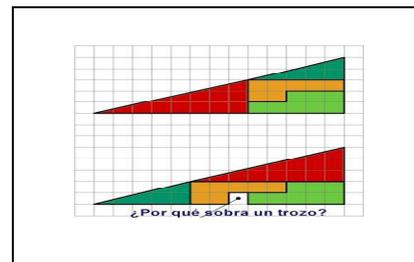
Zúñiga, F. (2000). *Aplicación del Enfoque de Competencia Laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay (FANAPEL)*. Consultor Cinterfor/OIT. Recuperado el 22 de Abril de 2007, de <http://www.cinterfor.org.uy>.

ANEXOS

ANEXOS

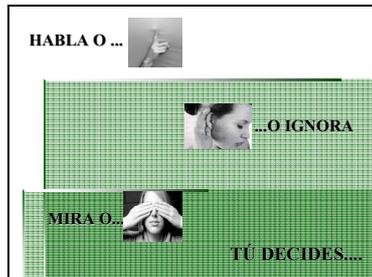
Anexo 1: Primer presentación de sensibilización

NADA ES LO QUE PARECE



Anexo 2: Segundo correo de sensibilización

LLEGÓ LA HORA...



Anexo 3: Tercer correo de sensibilización

CIERRA LA FCV...!

CIERRA LA...



FCV
FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR
DE COLOMBIA

CIERRA UN CICLO...



CIERRA UNA ETAPA...

Y ABRE UNA OPORTUNIDAD...

NO LO PIENSES...
ENTRA EN LA JUGADA...



CON EL INTERES DE MEJORAR LOS PROCESOS QUE DESDE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE GESTIONAN, LA PSICÓLOGA PASANTE OLGA GÓMEZ RAMOS, ESTÁ LLEVANDO A CABO UN PROYECTO: "EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS IMPLEMENTADO EN LA FCV, PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO"

HABRÁ TRES ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN DONDE USTED TENDRÁ LA OPORTUNIDAD DE →

EXPRESARSE...

...A TRAVÉS DE UNA ENCUESTA CORTA QUE PERMITA RECOGER SU EXPERIENCIA EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO. ESTA ENCUESTA SERÁ ENVIADA VÍA INTRANET PARA FACILITAR EL DILIGENCIAMIENTO Y ENTREGA. TODO BAJO LA CONFIABILIDAD Y EL RESPETO QUE USTED SE MERECE



CONOCER...

...POR MEDIO DE UNA CAPACITACIÓN DINÁMICA QUE SE BRINDARÁ SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, CONOCERÁ EL OBJETIVO Y LOS BENEFICIOS QUE USTED PUEDE RECIBIR DE ÉL. PODRÁ INSCRIBIRSE EL DÍA Y LA HORA MÁS CONVENIENTE DE ACUERDO A LOS HORARIOS QUE SE PROGRAMEN.



APORTAR...

...INTEGRANDO SU EXPERIENCIA Y LOS CONOCIMIENTOS PODRÁ DAR SU APORTE A CADA UNO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO...
APORTES PARA SU BIENESTAR...




SI QUIERES QUE LAS COSAS CAMBIEN...
ESTÁ EN TUS MANOS...

DEJA HUELLA...



PRÓXIMAMENTE
TE ESTAREMOS ENVIANDO LA ENCUESTA...

Anexo 4: Evaluación de campaña de sensibilización

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN

1. Revisó las presentaciones enviadas? SI__ NO__ CUANTAS__
PORQUE: _____

2. Qué generó en usted el abrir y revisar las presentaciones

3. Qué expectativas surgieron al mirar las presentaciones enviadas:

4. Comentarios sobre la estrategia utilizada

Anexo 5: Formato de encuesta para evaluar procesos de Desarrollo Organizacional

ENCUESTA: EVALUACIÓN DE PROCESOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Por favor dedique unos momentos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para mejorar los procesos de talento humano que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Fundación Cardiovascular. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la Psicóloga Pasante Olga Gómez Ramos. Seleccione una sola respuesta y marque con una X. Gracias.

GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

1. ¿Tiene claridad sobre lo que es el Modelo de Gestión por Competencias?
 Suficiente Lo básico Muy poco Nada
2. En su proceso de selección y al ingresar a la FCV, la información que le suministraron sobre el Modelo de Gestión por Competencias fue:
 Suficiente Lo básico Muy poco Nada
3. Mencione dos beneficios que le haya traído el Modelo de Gestión por Competencias implementado en _____ la FCV _____
 - _____
4. ¿Qué desventajas considera que tiene el Modelo de Gestión por Competencias? Menciónelas

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS: _____

CAPACITACIÓN

5. En la elección y programación de las diferentes capacitaciones en su área, le han permitido participar?
 Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo
6. Las capacitaciones realizadas en la FCV, ¿le han brindado herramientas para fortalecer las competencias requeridas en el nivel que exige el cargo que ocupa?
 Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo
7. En este momento, para el cargo que desempeña, ¿cree que su formación es adecuada?
 Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo
8. ¿Ha desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida en la FCV?
 Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS: _____

SELECCIÓN

9. ¿Qué aspecto considera más relevante para la FCV al momento de seleccionar a alguien para una vacante?
 Formación Académica Experiencia Laboral Habilidades y Destrezas Recomendaciones

10. Frente al proceso interno de identificación de candidatos para cubrir puestos vacantes, ¿se siente satisfecho?
 Suficiente Lo básico Muy poco Nada
11. ¿Considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo era adecuada?
 Suficiente Lo básico Muy poco Nada

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS: _____

VALORACIÓN DE DESEMPEÑO

12. En la evaluación por competencias, ¿logra tener información clara sobre los niveles requeridos para el cargo que ocupa?
 Suficiente Lo básico Muy poco Nada
13. Las evaluaciones de desempeño y competencias institucionales que se aplican actualmente en la FCV, ¿le han aportado para mejorar su desempeño laboral?
 Suficiente Lo básico Muy poco Nada

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS: _____

REMUNERACIÓN

14. ¿Su sueldo está acorde a los resultados de su trabajo?
 Suficiente Lo básico Muy poca Nada
15. ¿Considera que hay igualdad en la remuneración establecida por la FCV en relación a otras empresas del sector?
 Suficiente Lo básico Muy poca Nada

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS: _____

PLANES DE CARRERA/ PLANES DE SUCESIÓN

16. ¿En la FCV es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?
 Si No A veces
17. ¿Las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional y la formación forman parte de la dirección estratégica de la FCV?
 Si No A veces
18. ¿Considera que tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la FCV?
 Si No A veces
19. Sabe cuales son las competencias que va a necesitar desarrollar en los próximos cinco años.
 Si No

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS: _____

PERFILES DE CARGOS

20. ¿Conoce cuáles son las competencias y los niveles requeridos para el cargo que ocupa?
 Suficiente Lo básico Muy poca Nada
21. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?
 Suficiente Lo básico Muy poca Nada

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS: _____

Agradecemos su colaboración y le solicitamos diligenciar la siguiente información que es importante al momento de tabular los resultados:

Tiempo de estar laborando en la FCV

Entre 6 meses y 2 años Entre 3 y 6 años Más de 7 años

En qué área labora

Asistencial Administrativo

Gracias y recuerde que la información recolectada será tratada bajo la mayor confidencialidad, sólo con fines investigativos. Teniendo en cuenta que vamos a brindar una capacitación sobre Modelo de Competencias para que conozca la realidad de éste, le solicitamos para su mayor comodidad nos diga un día, hora y lugar en que le queda fácil asistir. La duración de la capacitación será de 1 hora y 30 minutos. Próximamente le estaremos informando. Gracias.

Día: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Anexo 6: Programación de Capacitación sobre Modelo de Gestión por Competencias

CAPACITACIÓN: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo General

Brindar elementos que favorezcan la comprensión de la finalidad del Modelo de Gestión por Competencias a través de un ejercicio teórico-práctico.

Objetivos Específicos

- Presentar los resultados de la encuesta aplicada para la evaluación de la efectividad del modelo de competencias por medio de diapositivas.
- Dar a conocer la integración de los procesos de Talento Humano bajo la perspectiva del modelo de competencias a través de un ejercicio práctico.
- Favorecer la retroalimentación de los colaboradores hacia los procesos que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional de la FCV.

Justificación

Buscando la actualización en los procesos y servicios, las organizaciones plantean estrategias para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y demandas del mercado. El Modelo de Gestión por Competencias es una estrategia que se está posicionando y surge como alternativa que permite lograr una gestión de Recursos Humanos con un sentido integral. Es necesario hacer que el Modelo de Competencia haga parte de la cultura organizacional e involucrar al Talento Humano para evitar crear resistencia o rechazo hacia los cambios que se generan al implementar dicho modelo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, se requiere que los colaboradores tengan claridad sobre el objetivo, los beneficios y exigencias que implican el modelo de gestión por competencias en la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Población

150 colaboradores que hacen parte de la muestra seleccionada para el proyecto de “Evaluación de la efectividad del Modelo de Gestión por Competencias implementado en la FCV”; de los cuales 75 pertenecen al área asistencial y 75 a la parte administrativa.

Metodología

Teniendo en cuenta los días y horarios propuestos por los colaboradores para brindar la capacitación, se programan diferentes días en distintos horarios para que los participantes pueden inscribirse, conformándose grupos máximo de 20 personas cada uno.

Una vez reunidos se da el saludo y bienvenida, presentando el objetivo y programación de la capacitación. Posteriormente se da a conocer los resultados de la encuesta a través de unas diapositivas. Luego se realiza un ejercicio práctico que consiste en:

Descripción de la actividad:

Se presenta la siguiente situación: dos empresas aseguradoras (Convenir S.A. y Profuturo Ltda), han seleccionado a un grupo de personas para el cargo de asesor comercial; las dos empresas quieren ofrecer sus servicios a Miltex Ltda. (Empresa encargada de diseñar y construir maquinaria para construcción). Los asesores de cada empresa deben capacitar al grupo de asesores asignados y acompañarlos a la presentación que ellos por parejas realizarán al gerente de Miltex Ltda., para ofrecer sus servicios y el producto de pensiones obligatorias, durante dos minutos cada uno. El gerente elegirá a la mejor empresa según su propio criterio y cada supervisor evaluará el desempeño de sus asesores reconociendo al mejor.

Metodología de la actividad:

Al azar se elige a quienes asumirán el rol de gerente, supervisor de Convenir S.A. y supervisor de Profuturo Ltda.; el resto del grupo se dividirá en dos subgrupos quienes asumirán el rol de

asesores comerciales. De acuerdo al rol, se entrega por escrito las indicaciones de lo que debe realizar.

Instrucciones para supervisores

Inicialmente deben escribir en una hoja, 5 competencias que consideren debe tener un asesor comercial; por favor entregue ésta hoja al coordinador de la actividad.

Ustedes son supervisores en Convenir S.A. y Profuturo Ltda. respectivamente; éstas son empresas que ofrecen fondos de pensiones obligatorias y están compitiendo por un gran contrato con Miltex Ltda. (Empresa encargada de diseñar y construir maquinaria para construcción).

Cada uno tiene a cargo un grupo de asesores comerciales a quienes deben capacitar para que ofrezcan sus servicios al Dr. Cárdenas, el gerente de Miltex Ltda. En 5 minutos, deben dar las indicaciones claves a los asesores, de tal forma que llamen la atención del Dr. Cárdenas y él opte por la empresa que representan.

Tengan en cuenta que los asesores se presentarán por parejas y tendrán 3 minutos para ofrecer sus servicios al gerente de Miltex.

Ustedes deben estar en la presentación de sus equipos para al final evaluarlos.

Instrucciones para los asesores - Profuturo Ltda.

Ustedes son asesores comerciales de Profuturo Ltda., y su supervisor en 5 minutos les va a capacitar, dándoles unas indicaciones clave, para lograr un gran contrato con la empresa Miltex Ltda. Convenir S.A. es la empresa competencia que también va a ofrecer sus servicios

Después de la capacitación por parejas se van a presentar ante el Dr. Cárdenas quien es el gerente de Miltex Ltda. Usted deberá ofrecer los servicios de Profuturo Ltda al Dr. Cárdenas, buscando que él autorice afiliar o trasladar la totalidad de sus empleados.

Instrucciones para los asesores - Convenir S.A.

Ustedes son asesores comerciales de Convenir S.A. y su supervisor en 5 minutos les va a capacitar, dándoles unas indicaciones clave, para lograr un gran contrato con la empresa Miltex Ltda. Profuturo Ltda es la empresa competencia que también va a ofrecer sus servicios

Después de la capacitación, por parejas se van a presentar ante el Dr. Cárdenas gerente de Miltex Ltda. y quien les dará 2 minutos para escucharlos. Usted deberá ofrecer los servicios de Convenir S.A. al Dr. Cárdenas, buscando que él autorice afiliar o trasladar la totalidad de sus empleados.

Instrucciones para el Gerente

Usted es el Sr. Cárdenas, gerente general de Miltex Ltda., empresa encargada de diseñar y construir maquinaria para construcción. Usted quiere contratar una empresa de fondos y pensiones para afiliar a sus empleados. Las empresas Convenir S.A. y Profuturo Ltda. quieren ofrecerle sus servicios y para ello le enviarán a sus mejores asesores comerciales.

Usted como gerente debe asumir cualquiera de las siguientes opciones:

- No le interesa afiliar a sus empleados, debido al mal servicio prestado anteriormente por esas empresas.
- Tiene una mejor propuesta por parte de otro fondo de pensiones obligatorias.
- Permite que los asesores presenten su propuesta pero no muestra interés.

Al final debe elegir a la empresa que según lo presentado por los asesores, usted considere que manejaron bien la situación.

Una vez terminada la actividad, se presenta unas diapositivas con referente teórico, para contrastar y relacionar con el ejercicio realizado. Al finalizar se entrega un formato para que los participantes, retroalimenten cada uno de los procesos que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional identificando fortalezas, debilidades y propuestas de mejora teniendo en cuenta la teoría presentada en la capacitación y la experiencia que ellos han tenido durante el tiempo laborado en la FCV.

Anexo 7: Formato de Retroalimentación a procesos de Desarrollo Organizacional

RETROALIMENTACIÓN A PROCESOS GESTIONADOS EN LA DDO

Para la Dirección de Desarrollo Organizacional, es importante recibir la opinión y aportes de los colaboradores para mejorar los procesos que desde allí se gestionan. Para ello requiere integrar la experiencia que ha tenido en procesos de: selección, capacitación, valoración de desempeño y lo tratado en la capacitación recibida sobre el Modelo de Gestión por Competencias.

Agradecemos el diligenciar por completo del formato y no dejar ningún espacio en blanco.

PROCESO	APORTES
PERFILES DE CARGO	<i>Fortalezas:</i>
	<i>Debilidades:</i>
	<i>Propuesta:</i>
SELECCIÓN	<i>Fortalezas:</i>
	<i>Debilidades:</i>
	<i>Propuesta:</i>
VALORACIÓN DESEMPEÑO	<i>Fortalezas:</i>
	<i>Debilidades:</i>
	<i>Propuesta:</i>
CAPACITACIÓN INDUCCIÓN/ REINDUCCIÓN	<i>Fortalezas:</i>
	<i>Debilidades:</i>
	<i>Propuesta:</i>
REMUNERACIÓN	<i>Fortalezas:</i>
	<i>Debilidades:</i>
	<i>Propuesta:</i>
PLANES DE CARRERA	<i>Fortalezas:</i>
	<i>Debilidades:</i>
	<i>Propuesta:</i>

Anexo 8: Correos enviados evaluando la capacitación sobre Modelo de Gestión por Competencias

--Archivo adjunto de mensaje reenviado--
Date: Wed, 13 Feb 2008 09:43:22 -0500
Subject: Capacitación Modelo Gestión por Competencias
From: adrianajurado@fcv.org
To: practicantepsicologia@fcv.org

Hola Olga

En nombre del servicio de Cardiología Preventiva queremos felicitarte por la exposición y retroalimentación de la actividad, la siguiente:

Fortalezas:

- * Conocimientos acerca del tema
- * Habilidad para comunicación
- * Metodología adecuada
- * Exposición clara y sencilla
- * Taller didáctico
- * Una forma más practica de hacer las cosas "Un ejemplo vale más que mil palabras"
- * Sugerencia: Al inicio de la actividad explicación sobre todos las actividades a realizar y el tiempo de duración.

Nelly Vásquez, Alba Lucia Aguillon y Adriana Milena Jurado

Enf. ADRIANA MILENA JURADO ARENALES
Enfermera Coordinadora de Falla Cardíaca y Trasplante
Enfermera Coordinadora de Prevención
Teléfono 6399292 Ext. 166 - 140

--Archivo adjunto de mensaje reenviado--
From: areliafanador@fcv.org
To: practicantepsicologia@fcv.org
CC: areliafanador@fcv.org
Subject: Competencias Institucionales!
Date: Tue, 19 Feb 2008 08:03:53 -0500

Buenos días:

Respecto a la capacitación del día de ayer, me pareció muy acertada la metodología y dinámica empleada para la inducción; como recomendación a la presentación de encuestas me pareció de pronto más objetivo haber separado los resultados entre asistenciales y administrativos, puesto que en lo que se logra percibir la remuneración y condiciones son un poco mejores que las de los administrativos (usted me corregirá la apreciación). Me permito recomendar y extender los resultados de los hallazgos no solo a los participantes si no en reunión a cada una de las UENs ya que me parece muy positivo que todos nos enteremos de los nuevos procesos que están surgiendo en mejora del ambiente laboral de la FCV. Me permito invitarlas a una reunión de este aspecto en nuestra UEN DIT para que todos nos empapemos del tema y podamos participar más activamente.

Cordialmente,

ARELI AFANADOR GÓMEZ
Arquitecta de Software
Dirección de Informática
Fundación Cardiovascular de Colombia
e-mail: areliafanador@fcv.org">areliafanador@fcv.org
Fijo: +57 (7) 6796470 - Ext. 4117
Floridablanca - Santander - Colombia

--Archivo adjunto de mensaje reenviado--
Date: Mon, 25 Feb 2008 15:30:55 -0500
Subject: evaluación
From: almatorres@fcv.org
To: practicantepsicologia@fcv.org

Buenas tardes

Olguita le envío mi evaluación de la charla que ud nos dicto sobre MODELO DE COMPETENCIAS.

ASPECTOS POSITIVOS

Fue muy interesante, estaba bien documentada sobre el tema.
La forma didáctica como presento el tema fue excelente.
Dominó muy bien el tema, fue muy clara con palabras sencillas que todos pudimos comprender lo que estaba exponiendo.
Quedo claro un tema que esta muy complicado de entender, con sus ejemplos y la práctica quedo claro.
Ojala que quede este modelo de competencias para hacer mas fácil y comprensible este tema.
La felicitó, fue una exposición muy buena, no nos aburrimos, y conocimos más del tema.
Muchas gracias y discúlpeme por la demora.

ASPECTOS NEGATIVOS

NINGUNO

ALMA INES TORRES SANTOS
CONMUTADOR F.C.V

----- Mensaje original -----

Asunto: Percepción Competencias
De: "Irene Jansasoy Jajoy" <irenejansasoy@fcv.org>
Fecha: Jue, 7 de Febrero de 2008, 3:23 pm
Para: laurahernandez@fcv.org
practicantepsicologia@fcv.org

Buenas tardes,

Mediante la presente nos permitimos expresar las expectativas que genero la charla de competencias en el día de hoy.

El expositor, explica muy bien, tiene mucha propiedad del tema, llega a su público, muy ameno; La temática: fue muy interesante, consideramos que logro el objetivo de la información y conocer e involucrarnos con las competencias.

La actividad, muy bonito, integrador, logro la participación de todos, facilito la expresión de todos, y tener la claridad del significado de las competencias, conocer otras cualidades del equipo de farmacia.

Lo anterior, fueron las expresiones de los participantes del grupo primario del día de hoy.
La expectativa es grande puesto que toco al final, a través de la encuesta puntos neurálgicos como: la remuneración y la oportunidad de ascender a un cargo -Crecimiento profesional-. "importante que la FCV este formando y preparando a su talento humano y a su vez construyendo el camino para ese ascenso"

Finalmente, solo nos resta decir que es valioso que este proceso tenga continuidad y se materialice los objetivos propuesto.

Aten.,

IRENE JANSASOY JAJOY, Q.F
Jefe del Servicio Farmacéutico, IC
Fundación Cardiovascular de Colombia
Calle 155A nº 23-58
Telefono 7- 6399292 ext 513-514
Floridablanca, Santander

Anexo 9: Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias

<i>Organización</i>		VALORACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	<i>Proceso</i>	
Fundación Cardiovascular de Colombia			Gestión del Talento Humano	
<i>Unidad Empresarial</i>	<i>Área</i>		<i>Código</i>	<i>Versión</i>
Dirección de Desarrollo Organizacional	Desarrollo de Personal		R-DTH-2041	5

EVALUADO	Nombre completo:	Cargo:	Fecha de ingreso	
	Unidad Empresarial (UEN):	Área:	Año a evaluar:	
EVALUADOR	Nombre completo:	Cargo:		
	<p>INSTRUCCIONES: Para que la valoración cumpla con su objetivo de fomentar el mejoramiento continuo en el desempeño de los colaboradores y garantizar el adecuado diligenciamiento del formato, tenga en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diligencie el formato a lapicero y escriba los nombres completos y la totalidad de la información solicitada. ▪ Antes de diligenciar la evaluación, lea cuidadosamente los criterios y definiciones de las variables a calificar. ▪ Determine el rango que refleje con mayor proximidad la presencia/ausencia de los indicadores de conducta en el colaborador y escriba el número correspondiente al rango frente a cada criterio en la casilla de acuerdo a su rol; recuerde citar situaciones puntuales que hayan sucedido durante el año a evaluar, para avalar la calificación. ▪ Una vez terminada la autoevaluación del colaborador y la evaluación del jefe inmediato, se suman las dos calificaciones competencia por competencia y se dividen por dos, para obtener el promedio de cada competencia. ▪ Deben firmar tanto el colaborador evaluado como el jefe evaluador. ▪ El incumplimiento de cualquiera de las anteriores indicaciones, será causa de devolución de la evaluación. 			
GRADOS DE VALORACIÓN				
Lea atentamente la descripción de cada factor y el número que le corresponde a cada uno:				
SIEMPRE	Cuando el criterio a evaluar, es reflejado en el actuar del colaborador de manera permanente; superando ampliamente los parámetros establecidos.			Rango 5
FRECUENTEMENTE	Cuando el criterio se evidencia de manera habitual en el colaborador evaluado.			Rango 4
ALGUNAS VECES	Cuando el criterio se presenta sólo en algunas ocasiones en el actuar del colaborador; requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias del criterio.			Rango 3
CASI NUNCA	Cuando el criterio a evaluar se da muy esporádicamente y no satisface las exigencias básicas; requiere aplicar muchos esfuerzos en sus tareas.			Rango 2
NUNCA	Cuando evidentemente el colaborador bajo ninguna circunstancia a evidenciado tales conductas.			Rango 1
COMPETENCIA INSTITUCIONALES	CRITERIOS A EVALUAR	NIVEL DE CALIFICACIÓN		
		Autoevaluación del Colaborador	Evaluación del Jefe Inmediato	Promedio
COMPROMISO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación activa en programas y actividades planeadas por la institución y/o el área a la cual pertenece. ▪ Cumplimiento y vivencia de normas, valores y principios institucionales 			

	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y vivencia de la misión y visión de la empresa, contribuyendo con su trabajo al cumplimiento de ellas. Utilización y cuidado de los recursos disponibles para la realización de sus labores. <p>Explique brevemente una experiencia que avale, lo dicho anteriormente: Colaborador:</p> <p>Jefe inmediato:</p>			
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos del área y de la institución. Capacidad de movilización de personas y recursos, obteniendo de ellos sus mejores capacidades. Modelo de superación, trabajo en equipo y mejoramiento continuo en las acciones que desarrolla. Gestión de procesos para cambios significativos dentro de la Fundación Cardiovascular. 			
COMPETENCIA INSTITUCIONALES	CRITERIOS A EVALUAR	NIVEL DE CALIFICACIÓN		
		Autoevaluación del Colaborador	Evaluación del Jefe Inmediato	Promedio
LIDERAZGO	<p>Explique brevemente una experiencia que avale, lo dicho anteriormente: Colaborador:</p> <p>Jefe inmediato:</p>			
ORIENTACIÓN AL LOGRO CON EXCELENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para asumir los resultados con compromiso personal, centrándose en la forma de conseguirlos oportuna y eficazmente. Habilidad para proponer y ejecutar cambios para cumplir con los objetivos y metas correspondientes a su cargo. Superación de metas establecidas, cumpliendo con los estándares de calidad y resultados esperados. Responsabilidad en la entrega oportuna de información y trabajos en su área y a otras dependencias, según las funciones del cargo. <p>Explique brevemente una experiencia que avale, lo dicho anteriormente: Colaborador:</p> <p>Jefe inmediato:</p>			
TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> Antepone el éxito del equipo al reconocimiento personal. Disposición y colaboración con las labores en su área, sin descuidar su trabajo y funciones. Facilidad para trabajar con los compañeros, aceptando opiniones y sugerencias de los demás. Trabaja conjuntamente con otras áreas y/o UENs, aportando al logro de objetivos comunes. 			

	<p>Explique brevemente una experiencia que avale, lo dicho anteriormente: Colaborador:</p> <p>Jefe inmediato:</p>			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega a tiempo y con la calidad lo requerido por el cliente. ▪ Preocupación permanente por conocer las necesidades y expectativas del cliente, sugiriendo nuevas formas para superarlas. ▪ Capacidad para llegar a los clientes con entrega, respeto, tolerancia y trato humanizado. ▪ Proposición y ejecución de estrategias o mejoras para cumplir con las expectativas del cliente. <p>Explique brevemente una experiencia que avale, lo dicho anteriormente: Colaborador:</p> <p>Jefe inmediato:</p>			
COMPETENCIA INSTITUCIONALES	CRITERIOS A EVALUAR	NIVEL DE CALIFICACIÓN		
		Autoevaluación del Colaborador	Evaluación del Jefe Inmediato	Promedio
CREATIVIDAD Y PROACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de anticipar y superar obstáculos y necesidades en su área. ▪ Genera ideas para dar soluciones adecuadas e innovadoras. ▪ Adaptación a situaciones de cambio que surjan dentro de su puesto de trabajo. ▪ Asume riesgos y retos que implican decisiones y cambios en su área de trabajo y/o UEN. <p>Explique brevemente una experiencia que avale, lo dicho anteriormente: Colaborador:</p> <p>Jefe inmediato:</p>			
APRENDIZAJE CONTINUO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés en la adquisición de nuevos conocimientos para mejorar la ejecución de las labores. ▪ Participación activa en las capacitaciones programadas por la institución o su área. ▪ Implementación de conocimientos adquiridos en las actividades y labores que realiza. ▪ Disposición constante para generar espacios de capacitación en su equipo de trabajo. <p>Mencione en qué capacitaciones ha participado Colaborador:</p> <p>Jefe inmediato:</p>			
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresión clara y respetuosa de ideas, intereses e inconformidades. 			

ASERTIVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de establecer y mantener estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de respeto y cordialidad. ▪ Transmisión eficaz de la información, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales. ▪ Información permanente de cambios y decisiones institucionales, a su equipo de trabajo. <p>Explique brevemente una experiencia que avale, lo dicho anteriormente:</p> <p>Colaborador:</p> <p>Jefe inmediato:</p>			
		TOTAL (Sume los subtotales y divídalos por los 8 campos evaluados)		
		RESULTADO (Marque con x)		
		Satisfactorio		
		Insatisfactorio		

Considera que el colaborador cumple a cabalidad con las funciones y responsabilidades de acuerdo a su perfil de cargo: (Ver perfiles de cargo, página de calidad)

SI _____ NO _____ Justifique SU respuesta:

Esta hoja se diligencia sólo para quienes sean del rol 1al 4 (Directores, gerentes, jefes y coordinadores)

A continuación encontrará unos criterios pertenecientes a distintas competencias institucionales que deben estar presentes en los colaboradores que ejerzan cargos de: Directores, gerentes, jefes y coordinadores. Se asignan la misma calificación: 5, 4, 3, 2, 1 según la presencia o ausencia del criterio a evaluar en el desempeño del colaborador

CRITERIOS A EVALUAR	Auto Eval.	Eval. Jefe Inmediato	Promedio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoya decisiones que benefician a la organización, aún cuando éstas sean poco gratas para el equipo de trabajo. ▪ Habilidad para identificar entre sus colaboradores a nuevos líderes y potencializar sus habilidades y destrezas. ▪ Capacidad para asumir y responsabilizarse de los resultados de su equipo de trabajo y/o UENs, ya sean positivos o negativos. ▪ Genera espíritu de pertenencia y equipo en sus colaboradores. ▪ Supervisión permanente del trato de los colaboradores a cargo hacia los clientes. ▪ Capacidad de evaluar y detectar necesidades de formación y capacitación, existentes en su área de trabajo y/o UEN. 			

Como medida de control en relación a las responsabilidades de de los colaboradores de rol 1 a 4 (Directores, gerentes, jefes y coordinadores), con la Dirección de Desarrollo Organizacional, ésta evaluará los siguientes aspectos:

	CRITERIOS A EVALUAR	NIVEL DE CALIFICACIÓN					
		C = Cumple		N/C= No Cumple			
		Autoevaluación del colaborador		Evaluación Jefe inmediato		Evaluación DDO	
		C	N/C	C	N/C	C	N/C
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Entrega en fecha estipulada las valoraciones de desempeño del personal a cargo						
	Presenta el plan de capacitación interna a tiempo						
	Participa en los Out Door con sus colaboradores						
	Permite y promueve la participación de sus colaboradores en la inducción y reintroducción						
	Promueve y permite la asistencia y participación de sus colaboradores en las capacitaciones programadas.						
	Realiza en el tiempo programado las evaluaciones de seguimiento del personal nuevo en su área.						
	Reporta y entrega a tiempo los registros de asistencia de capacitaciones realizadas en su área.						
	Se compromete e involucra a sus colaboradores en la evaluación de clima, microclima y cultura organizacional.						
	Supervisa que su personal a cargo utilice los implementos de protección personal y reporta a la DDO el incumplimiento de ésta norma						
	Cumple con el proceso de entrenamiento en los colaboradores nuevos que ingresan a la F.C.V						

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	
FORTALEZAS (en el desempeño del colaborador):	OPORTUNIDADES DE MEJORA (en el desempeño del colaborador):
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO Y METAS A CUMPLIR (que serán revisadas en la próxima evaluación):	MEDIOS O AYUDAS (de parte del colaborador y jefe para cumplir los objetivos propuestos):
Firma del Colaborador:	Firma del Jefe Evaluador:
Firma de la Coordinadora de Desarrollo Personal o Psicóloga Organizacional:	

Aprobado por: Coordinadora de Desarrollo de Personal	Fecha de aprobación: Febrero de 2008	Copia Controlada Hoja: 121/122	Hoja:121/122
--	--------------------------------------	--------------------------------	--------------

Nota: Contra este resultado procede el recurso de apelación interpuesto por escrito a la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de notificación.

Anexo 10: Definición de Competencias Institucionales

COMPROMISO INSTITUCIONAL

Alto sentido de pertenencia y lealtad con la institución interesándose en el conocimiento de la misma, enfocando los objetivos y metas de manera coherente con las de la organización.

LIDERAZGO

Capacidad de emprender acciones dirigidas al logro de resultados, influyendo y orientando a su equipo de trabajo hacia retos y tareas, con motivación y respaldo para su propio crecimiento.

ORIENTACIÓN AL LOGRO CON EXCELENCIA

Fijarse objetivos y metas retadoras, enfocándose hacia la consecución de resultados con calidad y alto impacto, siendo conciente de la implicación de las acciones sobre la satisfacción del cliente, imagen y optimización de recursos de la FCV.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, interrelacionándose e integrándose efectivamente para la consecución de objetivos comunes.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Interés y compromiso por asegurar la satisfacción del cliente interno y externo, supliendo sus necesidades y superando sus expectativas.

CREATIVIDAD Y PROACTIVIDAD

Apertura mental para anticipar y dar solución a las posibles dificultades que enfrente en su labor diaria, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas permitiendo el desarrollo eficiente y efectivo de su trabajo.

APRENDIZAJE CONTINUO

Demostrar disposición e interés hacia el desarrollo, la adquisición y el compartir nuevos conocimientos para contribuir con los objetivos de la institución y su crecimiento personal.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Actitud positiva y abierta para interactuar con otros, asimilando la información recibida y transmitiéndola eficazmente para lograr los propósitos personales y de la organización.