

Creación de Evaluaciones de desempeño basadas en el modelo de gestión por competencias para los cargos asistenciales de la organización Higuera Escalante & CIA. Ltda.

Luisa Yohana Navas Galvis



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2016

Creación de Evaluaciones de desempeño basadas en el modelo de gestión por competencias para los cargos asistenciales de la organización Higuera Escalante & CIA. Ltda.

Luisa Yohana Navas Galvis

Trabajo de grado

En modalidad de Pasantía Para optar el título de psicóloga

Director del proyecto:

Ps. Luz Marcela Salazar Betancurt

Docente



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2016

TABLA DE CONTENIDO.

	Páginas.
1. Descripción institucional	9
2. Justificación	11
3. Formulación del problema	13
4. Objetivos	14
4.1 Objetivo General	14
4.2 Objetivos específicos	14
5. Referente conceptual	15
5.1 Definición del concepto	17
5.2 El proceso de evaluar el desempeño	18
6. Metodología	22
6.1 Población	22
6.2 Instrumentos	23
6.3 Procedimiento	24
6.3.1 Fase de preparación	25
6.3.2 Fase de diseño	26
6.3.2.1 Elección del medio	26
6.3.2.2 Diseño	27
6.3.3 Fase de socialización	28
7. Resultados	29
8. Discusión	49
9. Conclusiones	51
10. Recomendaciones	52
11. Referencias	53
12. Anexos	56

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Páginas.
Figura 1. Evaluación de desempeño	21
Tabla 1. Población parte del proyecto por cargos	22
Figura 2. Etapas del proceso de creación de la Evaluación del desempeño	24
Figura 3. Descriptivo de cargo de coordinación De banco de sangre	30
Figura 4. Formato de evaluación de desempeño	39
Figura 5. Formatos condicionales de la evaluación De desempeño	41
Figura 6. Formatos condicionales en los resultados Por competencias	42
Figura 7. Formatos condicionales en el resultado General de la evaluación de desempeño	43
Tabla 2. Distribución de evaluaciones de desempeño	44
Figura 8. Orden de las evaluaciones por documento	45
Figura 9. Ejemplo de resultados generales de las Evaluaciones de desempeño	46
Figura 10. Ejemplo de resultados por cargo de las Evaluaciones de desempeño	47
Figura 11. Ejemplo del personal evaluado por cada Unidad en la evaluación de desempeño	47
Figura 12. Ejemplo de resultados de competencias Institucionales por cargo	48
Figura 13. Ejemplo de resultados generales de las Competencias institucionales	48

INDICE DE ANEXOS

	Páginas.
Anexo 1. Formato guía de evaluación de desempeño del ministerio de educación	23
Anexo 2. Listado de asistencia F-TH-14 a Socialización y capacitación de la evaluación de desempeño	28
Anexo 3. Publicidad del proyecto	28

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.

A Anderson Afanador quien con su compañía, amor y apoyo hizo más fácil el camino de una carrera que adoré y por hacerme soñar y realizar un futuro mejor.

A mi padre que me da fuerza espiritual día a día y me enseñó que en lo que se hace se debe ser el mejor. Tú eres parte de este sueño. Donde te encuentres se que estarás orgulloso.

A mi madre por la educación que me ha brindado y lo más importante la vida.

A mi directora de pasantía, Dra. Luz Marcela Salazar por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

A la Organización Higuera Escalante por confiar en mí para este proyecto y a mis compañeras del proceso de Talento Humano que alentaron mi esfuerzo en esta labor.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi carrera. A todos los recuerdo y llevo en mi corazón y sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí y por todo lo que me han brindado.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Creación de Evaluaciones de desempeño basadas en el modelo de gestión por competencias para los cargos asistenciales de la organización Higuera Escalante &Cia. Ltda.
AUTOR(ES):	Luisa Yohana Navas Galvis
FACULTAD:	Facultad de Psicología
DIRECTOR(A):	Luz Marcela Salazar Betancurt

RESUMEN

Cada día, se presta mayor atención a la gestión de los recursos humanos para lograr la mejora del desempeño organizacional. En consecuencia toma fuerza la inserción de nuevos enfoques y herramientas que se integran a la gestión por competencias; ello nos hace avanzar en el ámbito organizacional y crear una nueva evaluación de desempeño para los cargos asistenciales de la organización Higuera Escalante y la validación de estas evaluaciones por parte de los coordinadores de cada unidad y su junta directiva, todo ello con la misión de implementar el Modelo de Gestión por competencias en el proceso de evaluación y gestión para la capacitación del personal que son quienes hacen que se cumpla con la misión de la empresa de entregar resultados médicos con excelencia y calidad; adicional a ello buscando un reconocimiento de esa calidad, la organización decide acreditarse en salud con la norma 123 de 2012 y uno de los objetivos desde el área de Gestión del talento humano es implementar el modelo de gestión por competencias para los 31 cargos del área asistencial (personal núcleo de la organización) desde sus procesos de selección hasta la evaluación y capacitación del personal. Gracias a los proyectos de construcción de este modelo en los años 2014 y 2015 se decide culminar con la creación de la evaluación de desempeño siguiendo los parámetros allí implementados y contribuyendo con ella a la planeación estratégica de la organización y el cumplimiento de sus objetivos empresariales, además de facilitar este proceso evaluativo e innovar en ello

PALABRAS CLAVES:

Evaluación, Desempeño, Gestión por competencias, Cargos asistenciales, capacitación del personal

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Developing performance evaluations based in competition management model for positions in healthcare of the organizational Higera Escalante and CIA Ltda

AUTHOR(S): Luisa Yohana Navas Galvis

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Luz Marcela Salazar Betancurt

ABSTRACT

Every day, more attention is given to human resources management to achieve improved organizational performance. At issue takes insertion force of new approaches and tools that integrates management skills; it makes us advance the organizational environment and create a new performance evaluation for healthcare positions in the organization Higera Escalante and validation of assessments by the coordinators of each of the directive board, all with the mission of implementing the management model competition in the evaluation process and management training for staff who are doers that meets the company mission to deliver medical results with excellence and quality; Additional to this seeking recognition of that quality, la organización de salud decide acreditado con la norma 123 of 2012 and one of the objectives from the area of human talent management is to implement the management model competency for 31 counts of healthcare area (Personal core of the organization) from their selection processes to evaluation and staff training. Thanks to the projects of construction of this model the years 2014 and 2015 it is decided culminate in the creation of performance evaluation following parameters implemented there and contributing it to the strategic planning of the organization and meeting their business goals and also facilitates the evaluation process and innovate in it.

KEYWORDS:

Performance Evaluation, competition management, welfare offices, staff training

1. DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

HISTORIA:

Higuera Escalante es una Institución de salud fundada en 1974 que desde su nacimiento ha buscado con gran empeño solucionar los vacíos diagnósticos en pruebas de laboratorio clínico que pudiesen existir en el departamento de Santander; Así inició con la realización de pruebas que eran necesarias, pero que en ese momento no se practicaban en esta región (Santander).

Su objetivo principal ha sido destacarse por realizar pruebas de rutina y especializadas con seriedad, cumplimiento, calidad y precisión, logrando así sobresalir y obtener liderazgo empresarial en el campo de la salud en todo el nororiente colombiano.

Hoy en día se reconoce como laboratorio de referencia para el oriente colombiano y centro del país, y sigue ampliando sus servicios para llegar a convertirse en el hemocentro privado más importante de la región, constituyéndose como un banco de sangre categoría A, que suple las necesidades de sangre y hemoderivados a las instituciones más importantes de la región.

Finalmente y como resultado del profesionalismo en su trabajo han venido ampliando el campo de acción en terrenos altamente subespecializados en el campo médico; aquellos que por la necesidad de desarrollarse requieren de un fidedigno soporte clínico. Estos han hecho que sean una organización líder en procesos tales como la salud ocupacional y los estudios de fertilidad y genética, mostrándose de esta forma como la institución con mayor proyección en el campo médico. (Higuera, F. 2010)

MISIÓN:

Higuera Escalante fue creada para satisfacer las necesidades clínicas asistenciales de diagnóstico y expectativas de sus clientes, dedicada a prestar servicios de salud integrales, humanizados, seguros, oportunos y de alta confiabilidad en las áreas de laboratorio clínico básico

y de alta complejidad, banco de sangre, medicina especializada en reproducción y genética y salud ocupacional, que actúa con responsabilidad para lograr el mejoramiento de la salud de nuestra comunidad, sin descuidar la protección del medio ambiente, soportados en el Talento Humano, tecnología y ambientes físicos seguros.

VISIÓN:

Para el año 2017 continuar con su liderazgo en el Nororiente Colombiano, direccionando los esfuerzos para garantizar un servicio diferencial de excelente calidad, seguridad y confiabilidad a los usuarios fundamentando sus acciones en un continuo proceso de desarrollo tecnológico, ampliando sedes, especializando técnicas, capacitando su personal y creando nuevas unidades estratégicas de atención logrando así un crecimiento económico y una mayor cobertura a nivel nacional; Adicional a ello obtener la acreditación en salud Sistema Único de Acreditación en Colombia para fortalecer su modelo de atención.

PRINCIPIOS:

Profesionalismo.
Mejora continua.
Trabajo en equipo.
Innovación.
Calidad.

VALORES:

Honestidad.
Respeto
Responsabilidad
Servicio
Pertenencia.

2. JUSTIFICACIÓN

El capital humano es uno de los factores más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Toda organización sin importar su tamaño, debe contar con políticas que le permitan mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros; este constante desarrollo en las organizaciones hace que en Higuera Escalante nazca la necesidad de mejorar y fortalecer los diferentes procesos desarrollados por el capital humano para así no solo ser competitivos en el sector salud sino mejorar la calidad de la atención y el servicio brindado a través de la acreditación en salud del Sistema de Acreditación 123 del 2012. Para ello se implementa el modelo de gestión por competencias que inicia desde el año 2015 dejando actualmente un manual y descriptivo para cada cargo que consta con las actividades y las competencias que se requieren en el personal idóneo para cada puesto de trabajo; En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño que incluya las competencias encontradas en el modelo de gestión para que supervise y capacite y con ello tener motivado a su personal orientándose al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con las aspiraciones organizacionales y gracias a la adopción del enfoque por competencias para la propuesta garantizar su capacidad para potenciar el desempeño en todos los niveles de la organización ya que son las competencias el resultado de la cooperación y coordinación de un grupo de recursos que envuelven patrones complejos entre personas y otros recursos (Grant, 1991).

El desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño es una gran herramienta para la organización y más que todo para su área de gestión humana, ya que esta dependencia debe ser la

encargada de realizar la evaluación de todos los empleados con los que cuenta la empresa (Manjarrés, 2013).

Cabe señalar que con el presente proyecto se espera contribuir, a mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño en el recurso humano.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarles una retribución económica por parte de la misma, sino también se debe tratar de satisfacer en ellos sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Gracias a este problema de no pensar en los intereses del empleado es común observar a trabajadores frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no lo satisface de un todo y solo lo realizan para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a él y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación de desempeño, para conocer y medir la potencialidad, con la finalidad de ser más eficiente y productiva, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa sino principalmente, por el propio comportamiento organizacional dado por el modelo de gestión por competencias. Esto conlleva a preguntarse sobre ¿qué requiere una evaluación de desempeño para los trabajadores que busque desde el enfoque de competencias la alineación del nivel organizacional hasta el individual de manera objetiva?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general:

Diseñar una evaluación que de manera objetiva y cuantitativa mida el desempeño laboral en el personal asistencial basada en el modelo de gestión por competencias ya validado por la Organización Higuera Escalante & CIA LTDA

4.2 Objetivos específicos:

- ❖ Facilitar la forma de evaluar al personal en el cumplimiento de sus metas y garantizar la objetividad teniendo en cuenta aspectos ya observados con anterioridad en el personal idóneo y registrado en el Modelo de Gestión de la Organización.
- ❖ Adecuar la evaluación de desempeño para cada tipo de cargo según las competencias encontradas y su nivelación siguiendo los descriptivos de cargos.
- ❖ Capacitar a los líderes y coordinadores de cada unidad para que conozcan la nueva evaluación de desempeño y su forma de evaluar.
- ❖ Validar las evaluaciones de desempeño por la junta directiva de la organización, las coordinadoras y líderes para que el proyecto contribuya con el proceso de acreditación de la organización.

5. REFERENTE CONCEPTUAL

El desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica; Hoy en día las organizaciones se encuentran inmersas en entornos de alta competitividad que conllevan a cambios profundos y radicales, consecuencia de las condiciones naturales de la globalización, que las exponen a demandas frente a las que deben sobrevivir, contando con la capacidad de dar respuestas oportunas a la evolución y crecimiento del sector y fortaleciendo sus valores competitivos (Henríquez & Calderón, 2012)

En esta medida, las empresas como consecuencia de la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, necesitan de un valor agregado que las diferencie más allá del éxito y es precisamente la calidad y la disposición de su capital humano (Marín, 1998). Es así como, las organizaciones buscan crear e implementar nuevos programas o modelos que las satisfagan el desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas y como lo afirma Tejada (2003). Garantizar una buena gestión y con ello proponer estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor y adecuado desarrollo organizacional, por esto dentro de los modelos que más prevalecen hoy en día encontramos el de gestión por competencias que busca establecer el desarrollo continuo de habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades que el colaborador posee como material para obtener ventajas competitivas en el mercado. Por esto las “compañías eficientes compiten con mayor firmeza y refuerzan su competitividad, detectando, incorporando, desarrollando y reteniendo al mejor personal y así generar en las empresas las condiciones y el ambiente que permita la potencialización de las personas propiciando un ciclo de creciente productividad” (Valencia, 2005). Hoy en día el concepto de competencias define un nuevo modelo de trabajador, que Alaluf y Stroobants (1994) nombraron “homo-competens”, donde el comportamiento o conductas en el trabajo y en las organizaciones están enfocadas al enriquecimiento de su compilación de comportamientos causalmente relacionados con un desempeño laboral eficiente y exitoso. Es así como las organizaciones deben preocuparse por la forma en la que van a manejar las competencias del personal, buscando generar y desarrollar ventajas competitivas que le permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Siguiendo con lo expuesto anteriormente son diferentes autores e investigaciones las que hablan de gestión por competencias por eso se hace necesario exponer la visión y el concepto de algunos de ellos:

Para Giarratana (2008) “La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados” (p.90). Asimismo, Valle (1995) plantean que las empresas que se preparan para enfrentar retos y lograr sus objetivos estratégicos necesitan desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento del servicio al cliente, del desempeño, contratación y capacitación adecuada del nuevo personal, entre otros procesos relacionados con el capital humano a través de los procesos y equipos de trabajo eficientes.

El objetivo de un sistema de gestión por competencias es crear un nuevo estilo de dirección para administrar los recursos humanos de una manera integral y efectiva, por consiguiente cuenta con una serie de beneficios tanto para el proceso de gestión humana como para la organización, generando un valor agregado (Mertens, 1996); dentro de estos beneficios encontramos:

- ❖ Garantizar que el recurso humano proporcione un buen servicio a sus clientes internos y externos.
- ❖ Enriquecer el desarrollo de las etapas de gestión humana en las organizaciones como: selección y reclutamiento, capacitación, formación y evaluación.

En las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza a través del tiempo la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta.

5.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar el desempeño y a pesar de la importancia de la evaluación para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que, como señala Lavanda (2005), la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. Por eso se describe a continuación algunas definiciones que se han establecido a través del tiempo. Para Chiavenato (1999):

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357).

Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007).

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (p. 229)

5.2 EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es muy importante y difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico que lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso.

¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño?

La primera etapa del proceso, es la Planificación, que de acuerdo con Sastre y Aguilar (2003), “Es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones” (p.323).

Además, en esta etapa se debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc. Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Es importante resaltar que si la empresa cuenta con un modelo de gestión por competencias, lo más indicado es evaluar con esta guía.

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y

conductas individuales y sociales. Es por ello que los instrumentos deben entregar demostraciones de competencias conductuales relacionadas exclusivamente con las funciones y tareas que el evaluado ejecuta; no basta con preguntarse si el trabajador es puntual al ingresar a la fábrica, si no cuán puntual es al entregar sus productos; no es suficiente la facilidad de la persona por mantener la armonía en su puesto de trabajo, si no cuánto beneficia esto al desempeño del equipo.

En la organización Higuera Escalante se ha planificado evaluar al personal de manera anual tomando el tiempo laborado desde junio a mayo del presente año, esta planificación estratégica de la evaluación se da gracias a los informes de menor rentabilidad en temporada de mitad de año (junio/julio) lo que conlleva a que las coordinadoras de los procesos y unidades estén más disponibles a evaluar a su capital humano y con un mayor tiempo para ello lo que garantiza la objetividad y un mayor análisis para responderlas.

Una vez conocida esta información y divisado el escenario al que se puede enfrentar, la organización debe realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades. Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico.

Diseño de la Evaluación

Una vez estén planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo. La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados

Implementación del sistema de evaluación

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo es donde se identifican aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha. La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

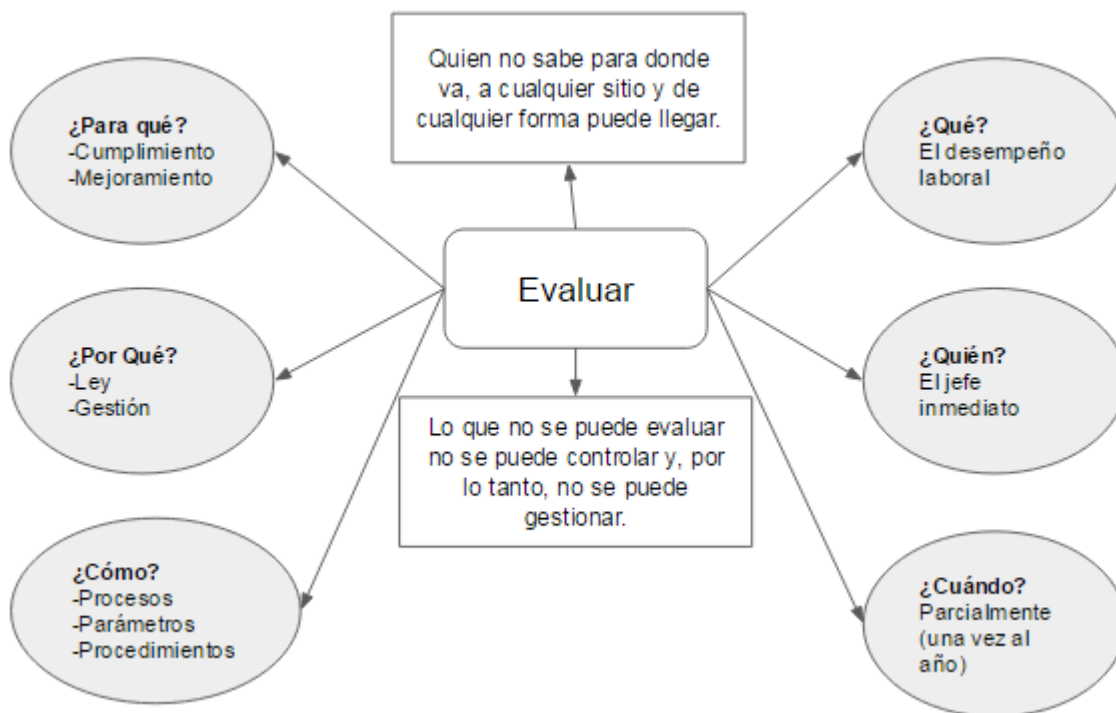


Figura 1. Evaluación de desempeño. Copyright 2016 por Comisión Nacional de Servicio Civil. Reimpreso con permiso.

6. METODOLOGÍA

Este proyecto investigativo es de tipo cuantitativo con un diseño exploratorio y descriptivo, donde se utilizó como herramientas la exploración, observación y el análisis estadístico funcional para dar cumplimiento al proyecto en el que se ejecutaron varias etapas con el fin de acoplar descriptivos de cargos, conocer a fondo la estrategia de la organización y el personal a evaluar para definir niveles de competencias y con ello crear la evaluación de desempeño cuyo fin adicional al de evaluar el capital humano con lo estipulado en el modelo de gestión por competencias, es conocer si se cumple por unidad y por cargos a cabalidad con lo que requiere la compañía para un desempeño idóneo y contribuir a la capacitación y el mejoramiento continuo; también, darle cumplimiento a ello en base a los indicadores de desempeño que presenta la compañía que se despliegan desde el nivel estratégico y por los cuales se mide al trabajador.

6.1 Población:

La organización Higuera Escalante está conformada por un total de 371 personas a mes de abril de 2016; para este proyecto se contó con la participación del personal que labora en el área asistencial con un total de 292 personas, cubriendo así el 78% de la población organizacional.

Tabla 1.

Población parte del proyecto por cargos.

Personal de la Organización		Número de personas
	Coordinadoras de sede	4
	Coordinadora de referencia y contrarreferencia	1
Coordinadoras evaluadoras	Coordinadora Banco de sangre	1
	Coordinadora de toma de muestra extramural	1
	Líder de Salud ocupacional	1
	Coordinadora de laboratorio	1

	Banco de sangre	92
	Toma de muestra extramural	56
Personal asistencial a evaluar	Referencia y contrarreferencia	2
	Salud ocupacional	1
	Laboratorio	132
	Total	292

Población de la Organización Higuera Escalante perteneciente a cargos del área asistencial que fueron parte del proyecto en entrevistas, evaluación y validación.

6.2 Instrumentos:

- Descriptivos de cargo: se refiere al manual que contiene el objetivo estratégico del cargo, sus funciones y responsabilidades, los recursos que necesita para su labor diaria, la educación y formación requerida, la experiencia y las competencias del ser y del saber hacer definidas para cada cargo con su respectiva nivelación. Esta documentación se encuentra disponible para todos los trabajadores en el portal de la empresa y solo se puede visualizar con la red de la misma organización.
- Formato guía: se utilizó como formato guía la evaluación anual de desempeño que usa el ministerio de educación nacional de Colombia para evaluar los educadores públicos (Ver anexo 1) ya que es un formato que cumple con los mismos criterios de calificación que se pensó usar para la organización y es un formato fácil de entender y visiblemente poco complejo.
- Programa de Office, Excel: El proyecto se realiza en el programa Excel para facilitar los cálculos de las evaluaciones y así poder evidenciar los resultados por cargos y por unidad a medida que las coordinadoras van evaluando; adicional a ello se usa este programa para crear las gráficas respectivas a los resultados y con ello facilitar el informe de resultados.

- Google drive: La organización Higuera Escalante cuenta con un convenio de almacenamiento, correos empresariales y drive con la compañía Google, programa que facilita la socialización del material vía drive con las coordinadoras y tener a su vez el documento disponible para el área de talento humano con las calificaciones; adicional a ello el uso de los medios electrónicos contribuye con el medio ambiente evitando el uso de hojas de papel, ya que la organización Higuera Escalante se encuentra acreditada como hospital verde.

6.3 Procedimiento:

La evaluación del desempeño tiene el propósito de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización (Salgado, 2011). Es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su cargo (Trillo, 2001) o el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas (Salgado, 2011), de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa (Gil, 2012). De modo que un modelo de evaluación del desempeño guiará a la empresa a conocer cómo influye cada uno de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales. Para realizar estos cambios consecuentes a la implementación del modelo de gestión por competencias en la evaluación de desempeño se siguieron establecieron las siguientes etapas: Ver Figura 2.

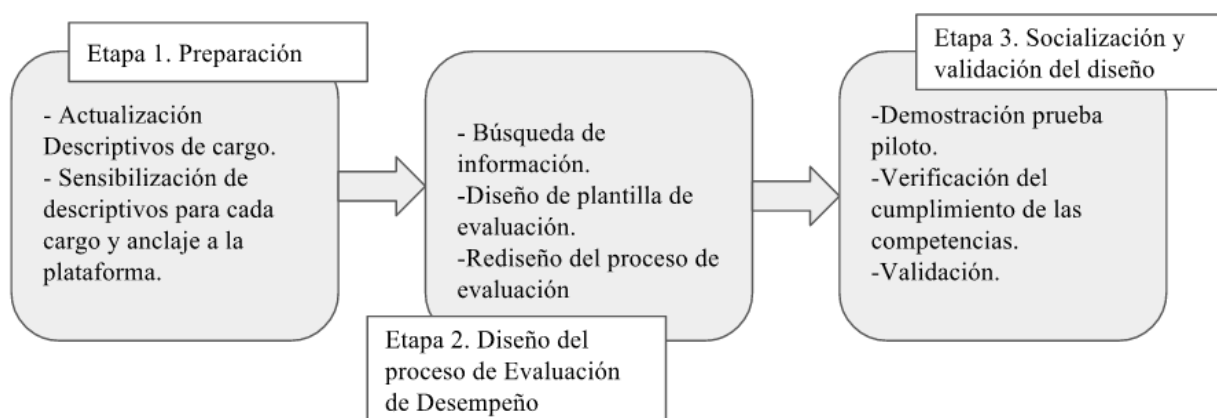


Figura 2: Etapas del proceso de creación de la evaluación de desempeño

El procedimiento inicia con el análisis detallado de cada descriptivo de cargo de las unidades asistenciales para conocer a fondo los requerimientos de cada uno de ellos y actualizarlos con la información recolectada y validada para el modelo de gestión por competencias, seguido a ello se valida el contenido de los documentos por los sistemas integrados de gestión de la organización.

6.3.1 1ª Fase. Preparación. Durante esta fase se actualizan y se dan a conocer los descriptivos de cargo para que todo el personal asistencial de la organización Higuera Escalante evidencie las competencias se van a evaluar en ellos y en qué nivel; Posteriormente se recopila información de los procesos evaluativos de años anteriores para identificar datos evaluativos, cobertura y resultados.

Actualización de Perfiles de cargos por competencias.

El perfil de cargo establece de forma específica las características ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado en la organización. A partir de éste se establecen los criterios de evaluación y se decide si el trabajador se desempeña bien o mal (Cuesta, 2010). Desde el enfoque por competencias, es en este momento que se definen las competencias laborales y se incorporan al perfil del cargo. El formato del perfil de cargo por competencias debe ser estándar para toda la organización y debe contener aspectos fundamentales como:

- Misión del cargo
- Objetivos del cargo
- Funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y requisitos del cargo
- Recursos
- Riesgos
- Formación
- Director y jefe del cargo y sus subordinados
- Competencias y los comportamientos asociados a cada una.

Una vez se actualizan los descriptivos de cargo del área asistencial de la organización, se revisan para ser avalados y subidos al sistema por parte del proceso de sistemas integrados de gestión y calidad de la organización.

Mientras estos descriptivos de cargo son validados por la dirección se investiga sobre una evaluación que garantice la objetividad y sirva como guía para crear la de la organización Higuera Escalante, encontrando la Evaluación de desempeño para docentes del ministerio de educación basada en el saber y en el hacer de las competencias docentes y avalada por la ley 115 de 1994 y la Ley 715 de 2001 y el decreto 2582 de 2003; Se toma de esta evaluación ejemplo su cantidad de ítems que hace que sea concreta y su escala tipo likert con una calificación de 1 a 6.

6.3.2 2ª Fase. Diseño del proceso de evaluación de desempeño. Para realizar esta fase se parte del análisis de las experiencias que en este sentido posee la organización de manera que se puedan aprovechar los elementos positivos. Y de esto se rescata el hecho de usar una evaluación feedback 45 grados donde el jefe es el encargado de evaluar su grupo de trabajo, adicional a ello de estrategias evaluativas anteriores también se toma en cuenta la retroalimentación al trabajador de dichos resultados.

Es importante resaltar que se encuentran en los informes de acreditación en salud de la organización un requerimiento al proceso de evaluación el cual permitiese un funcionamiento más integrado que propicie de manera efectiva la mejora del desempeño.

6.3.2.1 Elección de medio: para garantizar un proceso de evaluación que contribuya con el medio ambiente se toma en cuenta el medio masivo de información para la organización GMAIL ya que Higuera Escalante cuenta con un convenio con esta plataforma para tener con ello los servicios de correo institucional para cada trabajador y un drive para desarrollar sus proyectos más específicos, con ello las evaluaciones serán entregadas a las coordinadoras directamente con la mayor confiabilidad y se reduce el uso de papel.

6.3.2.2 La plantilla: en los años 2012-2015 la evaluación de desempeño fue realizada en el programa de ofrece GOOGLE DRIVE - HOJA DE CÁLCULO para facilitar en su posterior solución el búsqueda de resultados. Pensando en la comodidad, objetividad y una respuesta más rápida, en la nueva evaluación se usara el programa de MICROSOFT EXCEL para garantizar unas fórmulas más confiables y la obtención de gráficas dinámicas que expresan los resultados al tiempo que se resuelve dicha evaluación.

6.3.2.3 Diseño: como se menciona en el ítem 6.3.2.2. La herramienta se formó en el programa EXCEL con el objetivo de entregar resultados inmediatos por persona, por cargos y por unidad y para explicar mejor el proceso de diseño se especifica a continuación por pasos.

1. Teniendo como guía para crear la evaluación el modelo de gestión por competencias se estipula crear una evaluación para cada cargo usando su respectivo descriptivo y con ello ser más objetivos evaluando fielmente las actividades propias de cada personal.
2. Se define junto con coordinación de talento humano de la organización el crear 16 ítems para cada prueba de los cuales los primeros 4 evalúan las competencias Institucionales y los siguientes 12 se encargan de evaluar las competencias del saber hacer de cada cargo (3 ítems por cada competencias); cada ítem se compone de una respuesta tipo likert con las siguientes opciones: siempre, casi siempre, frecuentemente, a veces, casi nunca y nunca.
3. Se da importancia a la entrega de resultados en la evaluación virtual de cada persona, por cargos y por unidad dejando un orden de las evaluaciones de la siguiente manera: se crea un documento en Excel por cada unidad, cada hoja del documento hace referencia a un cargo específico y dentro de cada hoja las evaluaciones por persona; al final de cada hoja se crea una especial con el nombre de Resultados donde se crean tablas y gráficas dinámicas con los resultados a medida que se resuelve cada evaluación.

Rediseñar este proceso implica tener en cuenta los indicadores, los flujos de procesos, riesgos y descripción de las actividades de los mismos.

Otro elemento que se tiene en cuenta en el proceso es que los planes de resultados deben ser consecuentes con la proyección estratégica de la organización. Además medir el incremento de las competencias, su desempeño y mejora a través del tiempo y detectar las deficiencias que permanecen en el trabajador.

6.3.3 3ª Fase. Socialización y validación Para esta fase al igual que con la implementación del modelo de gestión por competencias se trabaja con el grupo de gerencia de la organización Higuera Escalante conformado por el Gerente general (Dr. Fernando Higuera Escalante, La gerente administrativa (Dra. Pilar Rodríguez), Coordinadora de Laboratorio (Dra. Johanna Ballesteros), Coordinadora de Banco de sangre (Dra. Nancy Hernández), Coordinadora de Referencia y Contrarreferencia (Dra. Omayra Gómez), Coordinadora de Toma de muestra Extramural (Dra. Yady Prieto), Coordinadoras de sede (Dra. Mabel Díaz, Claudia Casadiego, Adriana Pinto) y la profesional Psicología organizacional por parte de la pontificia Bolivariana y asesora de pasantía Marcela Salazar; con ellos se agendan reuniones por separado para socializar y validar la evaluación de desempeño desde el día 2 de febrero de 2016 al 13 de abril del mismo año.

Como prueba de estas reuniones se aplica el formato de asistencia implementado por la organización como documento legal y válido de cada una de las reuniones con los coordinadores y gerentes en las diferentes sedes y sus firmas. Ver anexo 2.

Cabe resaltar que uno de los objetivos de la socialización de la evaluaciones de desempeño adicional al de darla a conocer (Ver anexo 3) y validarla era el de buscar mejoras y cambios por parte de las calificadoras y de gerencia para así contribuir con un trabajo pleno y conforme a la calidad de la organización.

7. RESULTADOS

Teniendo en cuenta el objetivo principal de este proyecto de Diseñar una evaluación objetiva y cuantitativa para medir el desempeño laboral en el personal asistencial y basada en el modelo de gestión por competencias se muestra a continuación su desarrollo y los resultados obtenidos como evaluación final.

Después de tomar la decisión con el equipo de trabajo de Talento Humano de la organización y la profesional en psicología organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana de realizar una evaluación de desempeño para cada cargo ya que cada uno requiere de cuatro competencias diferentes y se procede a actualizar y dar a conocer los descriptivos de cargo con la información ofrecida por los trabajadores y los proyectos de gestión por competencias de semestres anteriores; a continuación se muestra uno de los descriptivos de cargo de la organización con fines de ejemplificar el trabajo que se realizó en ellos.

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	F-TH-47
		VERSIÓN	V2(03/04/2014)

Una vez impreso este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y es responsabilidad del Líder del Proceso asegurar su actualización.



IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Coordinadora de Banco de Sangre
Área y Departamento:	Área Asistencial – Unidad Banco de Sangre
Sede:	Cabecera
Supervisa a:	Bacteriólogos, médicos, enfermeras, Auxiliares de Laboratorio, Recepcionistas, auxiliar administrativa
Reporta a:	Director Banco de Sangre
OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CARGO – MISION DEL CARGO	

Prestar un servicio integral, humanizado, seguro, oportuno y confiable a todos los usuarios. Además de procurar por su autocuidado, la de sus compañeros de trabajo y la protección del medio ambiente, participando de esta manera en el cumplimiento de las políticas organizacionales, con el fin de fidelizar clientes y mantener el reconocimiento regional y nacional de la compañía.

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES DE SU CARGO

- Administrar y coordinar los permisos y licencias del personal a cargo, aquellos que son inferiores a dos días, de tal manera que el servicio no se afecte.
- Reportar al área de Talento Humano y Contabilidad las novedades del personal a su cargo: incapacidades, vacaciones, retiros, ausentismo, calamidades, permisos.
- Programar y presentar al área de Talento Humano el Cronograma de Vacaciones del personal a su cargo a inicio del año (enero).
- Solicitar y presentar al Área de Talento Humano el personal requerido para cubrir vacaciones y licencias, a través del Formato de Requisición F-TH-17, siguiendo política de Planificación del Recurso Humano.
- Atender quejas o sugerencias de los clientes externos e internos y comunicarlos a las áreas de Servicio al Cliente si se trata de cliente externo y al área de Talento Humano si se trata de inquietudes del cliente interno.
- Supervisar y controlar el cumplimiento del horario de su personal a cargo, realizar llamado de atención si lo amerita y enviar a la Coordinación de Talento Humano.
- Comunicar e informar al personal que tiene a su cargo sobre las políticas y directrices adoptadas por la Dirección General y/o Dirección Administrativa. De

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	F-TH-47
		VERSIÓN	V2(03/04/2014)

Una vez impreso este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y es responsabilidad del Líder del Proceso asegurar su actualización.

- acuerdo al Plan de Comunicación Organizacional.
- Supervisar y realizar seguimiento y control a los estudiantes y/o aprendices, evaluando su desempeño y saber.
 - Velar por las dificultades presentes con el personal a su cargo y mediar ante los mismos ofreciendo soluciones oportunas a los problemas del personal, quejas de pacientes o problemas con los proveedores, outsourcing, médicos o enfermeras.
 - Recolectar y procesar información para el control de los indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos en que participe.
 - Diligenciar y reportar mensualmente al área de Talento Humano la información pertinente a los Formatos de Ausentismo F-TH-50, Evaluación Período de Prueba F-TH-37, Requisición F-TH-17, Listado de Asistencia a Capacitaciones F-TH-14.
 - Diligenciar y reportar anualmente al área de Talento Humano la información pertinente a los Formatos de Evaluación del Desempeño F-TH- 12 (junio y julio), Programa de Formación F-TH-13 (Diciembre).
- Reportar a la Coordinación de Talento Humano los casos que ameriten sanciones disciplinarias por faltas al Reglamento Interno, de Higiene y Seguridad Industrial, Políticas, Código de Ética y Buen Gobierno o deficiencias en el desempeño del personal a cargo.
 - Supervisar y realizar seguimiento al cumplimiento de las funciones o responsabilidades asignadas al personal a su cargo.
 - Solicitar o sugerir cambios a la Dirección General y Dirección Administrativa de acuerdo con las necesidades presentes en su área.
 - Implementar y desarrollar acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento continuo del proceso a cargo.
 - Supervisar y solicitar al área de Mantenimiento las respectivas órdenes de servicio que permitan el adecuado funcionamiento de los Equipos y la Infraestructura de la Sede.
 - Brindar apoyo profesional en los procesos analíticos y post-analíticos de la Sede.
 - Presentar informe sobre los resultados de la Sede de acuerdo a los indicadores propuestos para su área en la Revisión Gerencial. Velar por el cumplimiento del estándar o meta exigida en sus indicadores.
 - Supervisar y controlar el cumplimiento de las normas y actividades del Programa de Salud Ocupacional en su Sede.
 - Reportar los accidentes de trabajo, las condiciones ambientales peligrosas y los actos inseguros, tan pronto como se presenten, a la Coordinación de Gestión SYSO y Ambiente Físico.
 - Participar en las investigaciones de accidentes de Trabajo del personal que se encuentra a su cargo.
 - Realizar sugerencias y/o solicitudes que propendan por el mejoramiento de las

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	F-TH-47
		VERSIÓN	V2(03/04/2014)

Una vez impreso este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y es responsabilidad del Líder del Proceso asegurar su actualización.

condiciones de trabajo de sus colaboradores.

- Realizar Inducción al Cargo a los colaboradores nuevos ofreciendo instrucción completa a los mismos antes de asignar tareas, asegurarse que cada uno conozca los usos y propiedades de los materiales, software, herramientas y equipos que maneja. Realizar devolución al área de Talento Humano del Manual de Bienvenida al Cargo M-TH-04.
- Hacer parte del COE (Comité Administrativo de Emergencias)
- Dirigir y coordinar el trabajo de Banco de Sangre mediante mecanismos de control y planeación que garanticen el cabal cumplimiento de las funciones del personal.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.
- Cumplir con las normas disciplinarias y demás reglamentos de la institución.
- Asistir y participar de las reuniones programadas por el área administrativa y en las reuniones para el mejoramiento de los procesos de soporte, técnicos estratégicos y/o de mejoramiento continuo.
- Cumplir con horarios laborales asignados.

RECURSOS – IMPLEMENTOS – MAQUINAS O EQUIPOS UTILIZADOS PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES O LABORES

- *Tubos*
- *Torniquete*
- *Cavas*
- *Fotocopiadora*
- *Geles*
- *Carpetas*
- *Guantes*
- *Tapabocas*
- *Lentes de protección*
- *Centrifuga refrigerada*
- *Tijeras*
- *Pinzas*
- *Balanzas de extracción*
- *Bolsas de recolección*
- *Libros de registro*
- *Encuestas*
- *Software*
- *Termómetro*
- *Neveras*
- *Congeladores*

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	F-TH-47
		VERSIÓN	V2(03/04/2014)

Una vez impreso este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y es responsabilidad del Líder del Proceso asegurar su actualización.

<ul style="list-style-type: none"> • Careta • Striper • Lamina de compocool • Canastas de compocool • Glutaraldehido • Hipoclorito • Alcohol yodado • Alcohol antiséptico • Jabón antibacterial • Algodón • Algodón estéril • Computador • Impresora • Serófuga • Equipos automatizados de derivación de componentes • Balanza digital
<ul style="list-style-type: none"> • Balanza digital • Conector estéril • Cámara de conservación de plaquetas • Rotador de plaquetas • Teléfono • Sellador de tubo piloto • Lectores de código de barras • Carro para transporte de hemocomponentes • Apósitos de gasa • Elementos de botiquín
RIESGO OCUPACIONAL
Riesgo Ergonómico Riesgo Físico Riesgo Biológico Riesgo Psicosocial Riesgo público
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Bacteriólogo Titulado con certificado profesional emitido por la secretaría de salud y tarjeta profesional para ejercer sus actividades en el Departamento.
FORMACION

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	F-TH-47
		VERSIÓN	V2(03/04/2014)

Una vez Impreso este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y es responsabilidad del Líder del Proceso asegurar su actualización.

<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos en Gestión del riesgo. ● Conocimiento en Gestión de la Tecnología. ● Conocimiento en Servicio Humanizado. ● Formación de 120 horas mínimo de banco de sangre. ● Conocimiento en manejo de indicadores. ● Conocimientos básicos en Salud Ocupacional. ● Conocimiento en manejo administrativo. ● Conocimientos básicos en plan de emergencias. ● Conocimientos básicos en el manejo de residuos. ● Generalidades de los Sistemas Integrados de Gestión. ● Conocimientos básicos en implementación de tecnologías limpias. ● Conocimientos de los impactos ambientales generados en la realización de Su labor.
EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ● Acreditar mínimo dos (2) años de experiencia en el cargo. (Se requiere conocimiento completo y adecuado del funcionamiento del laboratorio).
COMPETENCIAS
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES
<p>TRABAJO EN GRUPO Y COOPERACION: Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social efectivo, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En donde cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar junto a otro colaborador a lo largo del tiempo, con el deseo de lograr un objetivo común. Deseo de bien hacia el otro.</p> <p>SERVICIO HUMANIZADO: Es ponerse en los zapatos del otro y pensar que nuestro cliente, tanto externo como interno, es un ser que siente y piensa, que merece respeto y que necesita que lo traten como a Usted le gustaría que las demás personas lo trataran. Ama al prójimo como a ti mismo.</p> <p>ATENCION AL ORDEN, CALIDAD Y PERFECCION: Realizar las actividades en forma correcta siguiendo los protocolos establecidos, buscando constantemente la excelencia en la prestación del servicio. El amor como principio, el orden como base, el progreso como fin.</p>

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	F-TH-47
		VERSIÓN	V2(03/04/2014)

Una vez impreso este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y es responsabilidad del Líder del Proceso asegurar su actualización.

ETICA PROFESIONAL: Realizar el trabajo siendo honesto y leal a la profesión integrando los principios y valores con los cuales preservamos la ética y garantizamos la transparencia en nuestros procesos y servicio. **Obrar bien.**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS O DEL SABER - HACER

Liderazgo	Nivel	Criterios de desempeño
Dirigir al grupo de trabajo hacia los objetivos empresariales apoyándolos en sus cargos y asesorándolos para garantizar la calidad en el servicio.	A 100%	Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la organización, además, tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un buen servicio y de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.
	B 75%	El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.
	C 50%	El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo. Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.
	D 25%	No logra comunicarse y motivar de manera efectiva a su equipo de trabajo, dificultándose así el logro de los objetivos de la unidad. En su comunicación por el personal de mayor rango se bloquea y se le dificulta expresar idea

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	F-TH-47
		VERSIÓN	V2(03/04/2014)

Una vez impreso este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y es responsabilidad del Líder del Proceso asegurar su actualización.

Dirección de equipos de trabajo	Nivel	Criterios de desempeño
Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo.	A 100%	Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo y brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que su equipo pueda acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.
	B 75%	Su capacidad de organización y planificación es óptima aunque en ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.
	C 50%	Demuestra dificultad para la organización de su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan como debe ser el trabajo a realizar.
	D 25%	No es visto como una figura líder en su equipo de trabajo, lo que hace que no le presten importancia a sus indicaciones.
Organización y planeación	Nivel	Criterios de desempeño
Determinar tiempos y estrategias para llevar a cabo un plan de trabajo que funcione de manera adecuada y ordenada, tener en cuenta las prioridades del área sin dejar atrás el resto del trabajo destinando siempre el personal	A 100%	Es capaz de transmitir la necesidad y conveniencia de mantener una organización y planificación adecuada en el propio trabajo, teniendo en cuenta el impacto que ello genera en la organización.
	B 75%	Programa y prioriza sus actividades de forma racional y eficaz, lo que le permite presentarlas en el plazo establecido.
	C 50%	Posee el criterio para organizar su propio trabajo la materia de veces aunque se le dificulta adaptarse al programa y los horarios o fechas de entrega de su labor.
	D 25%	Se le dificulta el orden de sus labores diarias mostrando que el tiempo le es insuficiente para cumplir a cabalidad con su labor.

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	F-TH-47
		VERSIÓN	V2(03/04/2014)

Una vez impreso este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y es responsabilidad del Líder del Proceso asegurar su actualización.


Institucionales		Específicas	
Trabajo en equipo y cooperación	100%	Liderazgo	100%
Servicio humanizado	100%	Organización de equipos de trabajo	100%
Atención al orden y la claridad	100%	Organización y planeación	100%
Ética profesional	100%	Pensamiento estratégico	100%

Figura 3: Descriptivo de cargo de Coordinación de Banco de sangre. Copyinght 2016 por MIEMPRESA, Higuera Escalante. Reimpreso con permiso.

Con referencia a estos descriptivos de cargos se crean las 32 evaluaciones para los siguientes cargos del área asistencial: Auxiliar administrativa de toma de muestra extramural, Agente call center, Auxiliar domicilios toma de muestra extramural, Coordinadora de toma de muestra extramural, Líder de referencia y contrarreferencia, Auxiliar de laboratorio de Referencia y contrarreferencia, Mensajero de referencia y contrarreferencia, Directora de banco de sangre, Coordinadora técnica de banco de sangre, Líder técnica de banco de sangre, Bacteriólogos banco de sangre, Médicos, Profesional de promoción en sede, Profesional en promoción Extramural, Profesional de aféresis, Auxiliar de banco de sangre, Auxiliar logístico, Auxiliar logístico de campaña, Auxiliar administrativa de banco de sangre, Digitadora, Recepcionista de banco de sangre, Coordinadora Técnica y de calidad de laboratorio, Líder técnica y de calidad de laboratorio, Coordinadora de sede, Líder estratégica, Auxiliar administrativa de laboratorio, Auxiliar de laboratorio, Bacteriólogas de laboratorio, mensajeros de laboratorio, recepcionista de laboratorio, Líder de salud ocupacional y Auxiliar de salud ocupacional.

Diseño de Evaluación

Ahora bien en la Figura 4. Se muestra la Evaluación de desempeño para las Auxiliares Administrativas de laboratorio con una numeración que permite explicar a fondo los detalles del programa y los resultados que se pueden encontrar en ella.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: _____
 Puesto de trabajo: _____
 Unidad / Proceso: _____
 Sede: _____
 Fecha de diligenciamiento: _____

8

Diligencie las casillas según el comportamiento que observó en el transcurso de junio de 2015 a junio de 2016 de su colaborador. Marque el número que corresponda según la frecuencia del comportamiento: Seis (6) → SIEMPRE Cinco(5) → CASI SIEMPRE Cuatro(4) → FRECUENTEMENTE
 Tres (3) → A VECES Dos (2) → CASI NUNCA Uno (1) → NUNCA

Aspectos de desempeño por competencias	NIVEL A		NIVEL B		NIVEL C		NIVEL D	
	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	A Veces	Casi nunca	Nunca	Total	Porcentaje
1. Trabaja en grupo y le es fácil cooperar en las actividades laborales de sus demás compañeros para facilitar y agilizar el trabajo diario y cumplir con ello todos los objetivos por igual.								
2. Se preocupa por prestar un servicio humanizado y con calidez a los clientes internos y externos.				3				
3. Es una persona ética que antepone los principios y valores de la organización al realizar las labores diarias.								
4. Busca la perfección y el mejoramiento continuo en lo que hace, mostrando siempre la calidad de su trabajo y dando fiabilidad en ello.								
5. Organiza y prioriza las tareas de trabajo para prestar el servicio eficazmente y así mantener una agenda con los momentos adecuados para labor y garantizar la calidad de la evaluación y el servicio.								
6. Es capaz de transmitir la necesidad y conveniencia de mantener una organización y planificación adecuada en el propio trabajo, teniendo en cuenta el impacto que ello genera en la organización.								
7. Programa y prioriza sus actividades de forma racional y eficaz, lo que le permite presentarlas en el plazo establecido.								
8. Muestra los diferentes servicios que ofrece la organización y comparte la información requerida.								
9. Logra asegurar conversaciones cálidas y claras donde expresa los temas de manera fácil y entendible para diferentes grupos de receptores.								
10. Tiene una buena expresión oral y corporal logrando tener el dominio de la conversación y prestar un excelente servicio.								
11. Está activa en su puesto de trabajo garantizando a la vez el orden y el cumplimiento de todas sus tareas cotidianas como llevar el orden en la unidad, y dar el servicio al cliente adecuado para cumplir con los horarios y revisiones programadas.								
12. Trabaja con energía y rapidez en toda la jornada laboral.								
13. Se involucra en el cumplimiento de las tareas de todos los colaboradores de la unidad, supervisa el cumplimiento de los tiempos y a la vez atiende a los clientes de manera ordena o rápida.								
14. Tiene siempre presente llenar todos los campos de los documentos y verifica que cada campo tenga la respuesta indicada.				4				
15. Está atenta a que las personas llenen de manera completa y correcta los campos.								
16. Es metódico(a) y analítico(a) a la hora de entrevistar un cliente e identifica de manera ágil y rápida las posibles dificultades en su reto para prestarle el servicio.								
Totales	0	0	0	0	0	0	0	0%
Resultado por competencia							5	6
	Organización y planificación	Metodología de contacto	Actividad constante	Atención al detalle				
	100%	75%	75%	75%				

Resultados adicionales:
 Resultado: **7** (INSATISFACTORIO)
 Observaciones: **9**

Figura 4: Formato Evaluación de desempeño

Numeral 1. Se ubican cuatro ítems que son los encargados de evaluar las competencias institucionales que corresponden a Trabajo en equipo, Servicio Humanizado, Ética Profesional y

Orden y calidad por el trabajo (un ítem para cada competencia). Estos cuatro ítems dan inicio a la evaluación de todos los cargos.

Numeral 2. Se ubican los ítems correspondientes a evaluar las competencias del saber hacer para cada cargo de manera específica; están en un orden estratégico correspondiendo al mismo orden que tienen los cuadros del Numeral 9.

Para evaluar cada competencia se asignan 3 ítems, que evalúan por medio de afirmaciones y actividades a realizar en las labores cotidianas de un puesto de trabajo la competencia que corresponde; por ejemplo en la Figura 4. Los ítems 5,6 y 7 evalúan Organización y planeación; los ítems 8,9 y 10 Evalúan Modalidad de contacto; Los ítems 11,12 y 13, evalúan Actividad Constante y los ítems 14, 15 y 16 Evaluar Atención al Detalle.

Numeral 3: Se ubica una escala de calificación tipo Likert con 6 posibles respuestas para las afirmaciones que van desde SIEMPRE (como la opción a la excelencia) y NUNCA (como deficiente en la competencia). Estas seis opciones están distribuidas en los niveles que se dan a cada competencia de la siguiente manera:

- Al nivel A que representa el desarrollo del 100% de la competencia pertenece la calificación SIEMPRE, la cual se puntúa con el número 6 en la respectiva columna.
- Al nivel B que representa el desarrollo del 75% de la competencia pertenece la calificación CASI SIEMPRE Y FRECUENTEMENTE, las cuales en ese mismo orden se puntúan con el número 5 y 4 en su respectiva columna.
- Al nivel C que representa el desarrollo del 50% de la competencia pertenece la calificación AVECES Y CASI NUNCA, las cuales en ese mismo orden se puntúan con el número 3 y 2 en su respectiva columna.
- Al nivel D que representa el desarrollo del 25% al 0% de la competencia pertenece la calificación NUNCA, la cual se puntúa con el número 1 en la respectiva columna.

Es importante resaltar que cada columna de calificación tiene un formato condicional que ofrece el programa Excel que permite disminuir el margen de error al momento de calificar ya

que solo permite poner el número indicado a cada columna y de poner otro diferente se abre una ventana de error explicando cuál debe ser el número a marcar. Como lo muestra la Figura 5.

	NIVEL: A	NIVEL: B	NIVEL: C	NIVEL: D	Resultado	
	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	A Veces	Casi nunca	Nunca
ales de sus demás in ello todos los	6					
la organ						
, muestra						
eficazm or y gara					2	
er una organización y a el impacto que ello						1
o que le permite			3			
mparte la						
a los temas de						
minio de la						

Microsoft Office Excel

Valor no válido.
El usuario sólo puede introducir ciertos valores en esta celda.

Reintentar Cancelar Ayuda

Introduce un número.
igual a 4

Figura 5: Formatos condicionales de la evaluación de desempeño

Numeral 4: Se ubican los resultados por competencia de la persona que se está evaluando, en esta sección de la evaluación observamos los nombres de las competencia y una fila en la parte superior a los nombre de color rojo que nos muestra la calificación en cada una de ellas.

$$\frac{\sum \tilde{I}\tilde{T}\tilde{I}}{6} = \zeta_c$$

Σ = Sumatoria

\tilde{I} = Primer ítem de la competencia

\tilde{T} = Segundo Ítem de la competencia

\tilde{I} = Tercer Ítem de la competencia

6 = Mayor Puntaje que se puede obtener por ítem

ζ_c = Calificación por competencia

- Si la competencia requiere ser cumplida al nivel A (100%) el ζ_c debe ser igual a 3.

- Si la competencia requiere ser cumplida en nivel B (75%) el ζ debe ser mayor o igual a 2.25

Es importante señalar que el menor porcentaje requerido para alguna competencia en los 32 cargos es del 75% que corresponde al nivel B y en los cargos de profesionales líderes y coordinadores la mayoría de competencias se exigen en un 100% que corresponde al nivel A; adicional a los puntajes se le agregó un formato condicional a estas celdas, donde sí, el ζ es superado o igual al requerido la celda cambia a color verde para visualizar mejor las falencias y fortalezas de cada evaluación. Ver Figura 6.

		5		
Totales	18	25	12	3
Resultado por competencia	3	2,5	2,5	2,33333333
	Presentación de soluciones frente al servicio	Experiencia	Organización y planeación	Trabajo en equipo
	100%	75%	100%	75%

Figura 6: Formatos condicionales en los resultados por competencias

Numeral 5: Se ubica el Total de la sumatoria de todos los puntajes de cada columna.

$$\sum TI = \text{Total}$$

\sum = Sumatoria

TI = Todos los Ítems

Numeral 6: Se ubica el porcentaje con el que podemos validar si la evaluación es Aprobada o Reprobada.

$$\text{Total} / 96 = \%$$

96 = El mayor $\sum TI$

Diseño de paquete de evaluaciones

Como se menciona en la historia de la Organización, Higuera Escalante está compuesta por diferentes unidades que pertenecen al área asistencial y que se dividen en los servicios prestados y las sedes. Esto hace que la organización determine un coordinador para cada unidad y sede que esté atento de cada colaborador y conserve el liderazgo y brinde el conocimiento para mantener con ello la calidad y el buen servicio. Es por esto que se crean diferentes paquetes correspondiendo a cada evaluador, ya que solo quien supervise diariamente y conozca del trabajo propio es el indicado de evaluar.

De esta manera se crean 10 documentos en Excel distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 2.

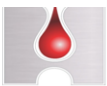
Distribución de evaluaciones

Paquetes de evaluaciones	Personal que evalúa
Banco de sangre Sede Bucaramanga. Dra. Nancy Hernández. Coordinadora de Banco de sangre	Capital Humano que labora para la unidad de banco de sangre. 185 personas
Coordinadoras. Dra. Pilar Rodríguez. Gerente administrativa	Coordinadoras de todas las áreas y sedes. 10 personas
Laboratorio sedes VIP, FOSCAL Y FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR. Dra. Johana Ballesteros y Dra. Pilar Rodríguez. Coordinadoras de laboratorio	Capital humano que labora en las sedes mencionadas en la columna anterior en la unidad de laboratorio. 90 personas
Laboratorio sede FOSCAL-INTERNACIONAL Dra. Mabel Díaz. Coordinadora de sede	Capital humano que labora en las sedes mencionadas en la columna anterior en la unidad de laboratorio. 25 personas
Laboratorio sede de Bolarquí. Dra. Claudia Casadiego. Coordinadora de sede	Capital humano que labora en las sedes mencionadas en la columna anterior en la unidad de laboratorio. 10 personas

Laboratorio sede de cabecera. Dra. Adriana Pinto. Coordinadora de sede	Capital humano que labora en las sedes mencionadas en la columna anterior en la unidad de laboratorio. 7 personas
Banco de sangre sede en Cúcuta. Dra. Katy Mantilla. Coordinadora de sede	Capital humano que labora en las sedes mencionadas en la columna anterior en la unidad de Banco de sangre. 6 personas
Referencia y Contrarreferencia. Dra. Omayra Gomez. Coordinadora de referencia	Capital humano que pertenece a la unidad de referencia y contrarreferencia. 2 personas
Salud ocupacional. DraJenyPaez. Líder de salud ocupacional	Capital humano que pertenece a la unidad de salud ocupacional. 1 persona.
Toma de muestra extramural. DraYady Prieto. Coordinadora de TME	Capital humano que pertenece a la unidad de toma de muestra extramural. 56 personas.

Se muestra la distribución de las evaluaciones por evaluador y evaluados de la organización Higuera Escalante

Por medio de hojas de cálculo, en cada paquete de Excel se ordenaron los cargos y dentro de cada hoja de cálculo el personal a evaluar perteneciente a ese puesto de trabajo, Ver Figura 8.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: Andrea Stephania Arias Rangel
 Puesto de trabajo: Bacterióloga intramural Microsoft Office Excel
 Unidad / Proceso: Banco de sangre
 Sede: _____
 Fecha de diligenciamiento: _____

Diligencie las casillas según el comportamiento que observó en el transcurso de junio de 2015 a junio de 2016 de su colaborador. Marque el número que corresponda según la frecuencia del comportamiento: Seis (6) → SIEMPRE Cinco(5) → CASI SIEMPRE Cuatro(4) → FRECUENTEMENTE
 Tres (3) → AVECES Dos (2) → CASI NUNCA Uno (1) → NUNCA

Aspectos de desempeño por competencias	NIVEL: A	NIVEL: B	NIVEL: C	NIVEL: D	Resultado
	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	A Veces	
1 Trabaja en grupo y le es fácil cooperar en las actividades laborales de sus uernias compañeros para facilitar y agilizar el trabajo diario y cumplir con ello todos los objetivos por igual.					
2 Se preocupa por prestar un servicio humanizado y con calidez a los clientes internos y externos.					4
3 Es una persona ética que antepone los principios y valores de la organización al realizar las laborararias					Introduce un número igual a 1
4 Busca la perfección y el mejoramiento continuo en lo que hace, mostrando siempre la calidad de su trabajo y dando fiabilidad en ello.					

PROFESIONAL DE AFERESIS PROFESIONAL EXTRAMURAL PROFESIONAL INTRAMURAL RECEPCIONISTAS LIDER

Figura 8: Orden de las evaluaciones por documento

Resultados de las evaluaciones.

Otra acción aportada a la nueva evaluación de desempeño es que entrega los resultados no solo por persona sino también por unidad o paquete de pruebas por sede, lo que facilita la generación de informes y ver el rendimiento en general por unidad, garantizando con ella la confiabilidad de los resultados por el ser mismo programa quien arma las tablas dinámicas y gráficas de resultados y no de manera manual, acción avalada por la junta directiva, evaluadoras y talento humano.

Al finalizar las hojas de cálculo de todos los cargos en cada paquete se habilita una hoja de resultados y se crea una tabla dinámica combinada con las otras hojas de cálculo donde se toma el **TOTAL** de cada evaluación de desempeño para entregar un Resultado general de la evaluaciones y así evidenciar de una mejor manera la cantidad de buenas y malas evaluaciones por unidad; quienes estén por encima del 75% estipulado para aprobar, marcaran en la gráfica satisfactorio de color azul y quienes puntúen menos de 75% cubrirán el dato de la gráfica de las evaluaciones insatisfactorias con color rojo, Ver Figura 9.



Figura 9: Ejemplo de resultados generales de la evaluación de desempeño

En otra tabla dinámica se adaptan los resultados por cargo para así ver específicamente cuántos resultados satisfactorios e insatisfactorios se encuentran en cada uno y de ella se obtiene una gráfica dinámica; Esta tabla con su respectiva gráfica también la conforman los resultados TOTALES de las evaluaciones, Ver Figura 10.

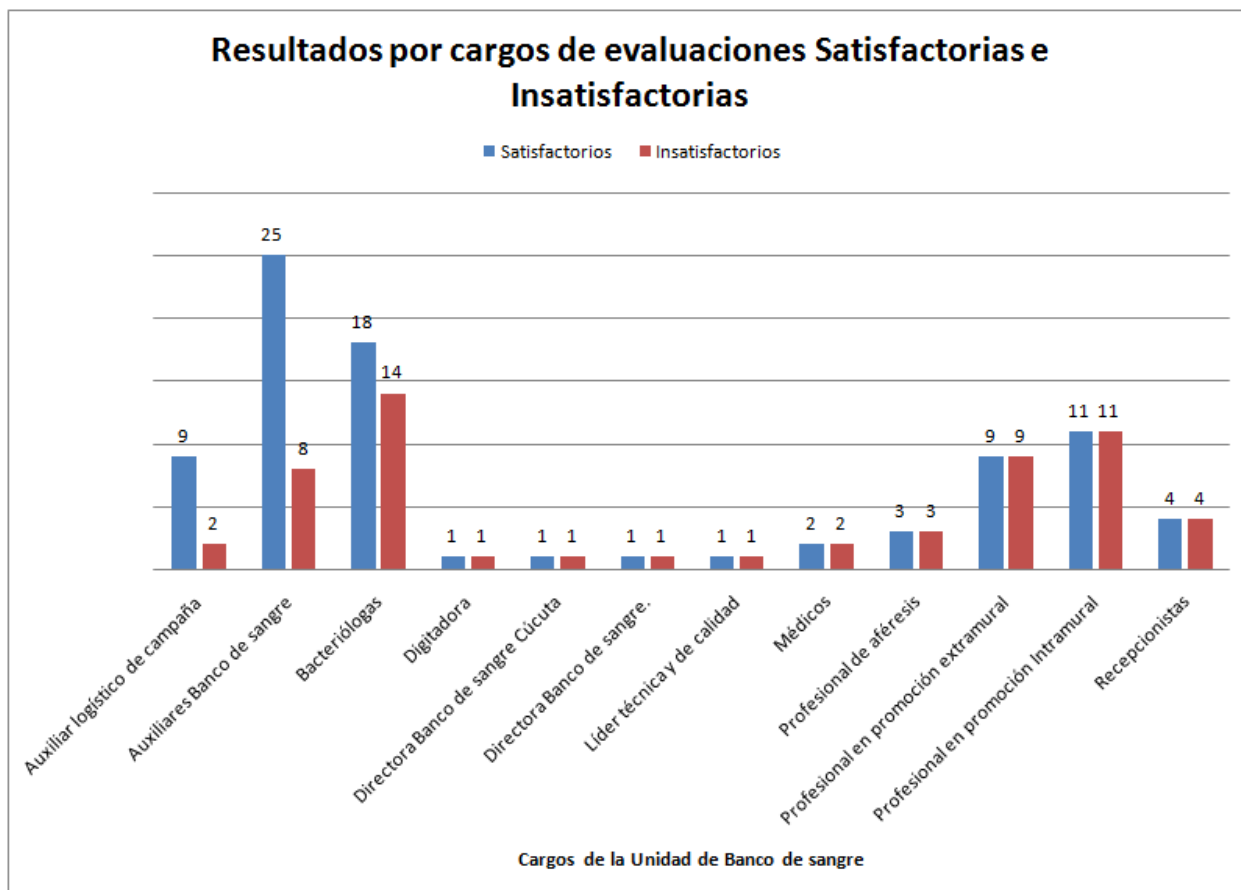


Figura 10: Ejemplo de resultados por cargos de la evaluación de desempeño

De la misma manera se anexa una gráfica con el número de personas evaluadas por cargo para así obtener una correlación entre número de empleado y resultados, Ver Figura 11.

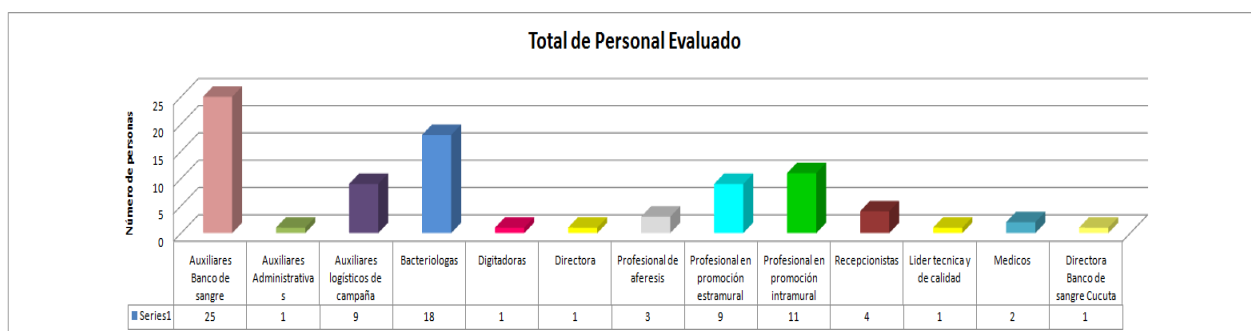


Figura 11: Ejemplo del personal evaluado por cada unidad de la evaluación de desempeño

Finalmente en esta Hoja de cálculo de resultados se incluyen dos gráficas (Ver Figuras 12 y 13) que muestran los resultados por cargo y generales de la unidad de las competencias institucionales.

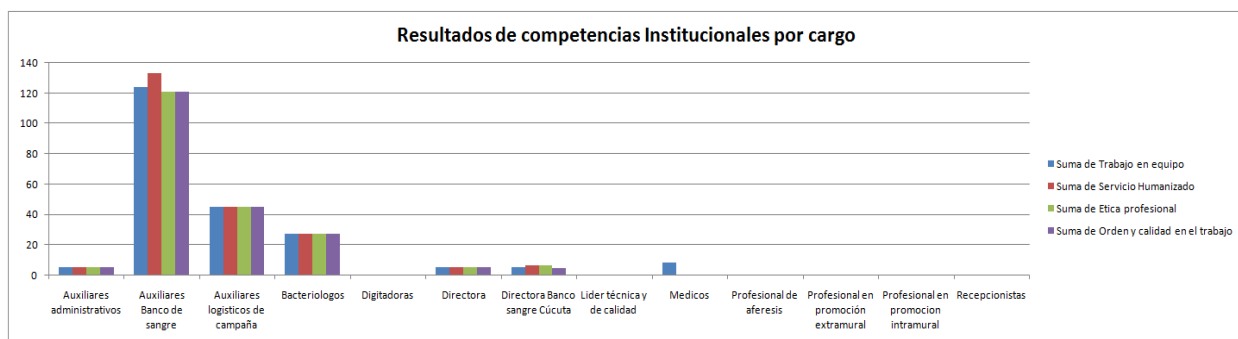


Figura 12: Ejemplo de resultados de las competencias institucionales por cargo

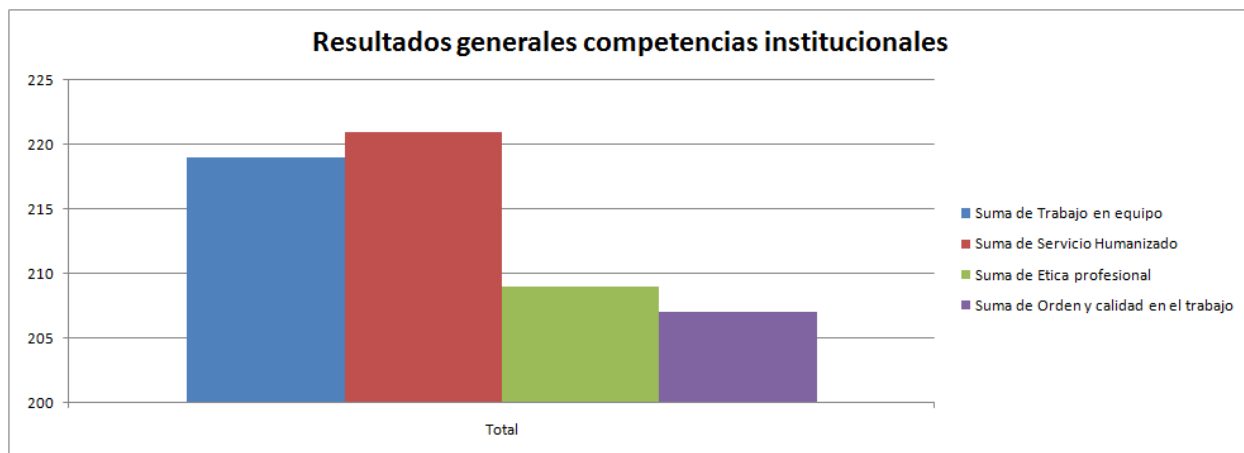


Figura 13: Ejemplo de resultados generales de las competencias institucionales

Es importante resaltar que al finalizar el proyecto se comunica y se comparte nuevamente con la coordinadoras teniendo su aval y el día 22 de abril del presente año se sube a la plataforma de formatos de calidad ya revisado y avalado por el área de sistemas integrados de gestión en la calidad de la organización adjudicado con un código y una versión.

8. DISCUSIÓN

Si analizamos el tipo de evaluaciones de desempeño que se realizan en las empresas, la mayor parte de estas miden conocimientos, es decir, las competencias metodológicas y sólo en contados casos, miden las competencias prácticas, y, casi nunca, para no caer en la exageración de decir “nunca”, se es evaluado por competencias sociales e individuales.

Según un reciente estudio efectuado entre empresas suecas expuesto por Gordillo, (2010). Estas asignan a las competencias individuales y sociales un peso del 70% respecto de las otras que conforman el perfil ocupacional para un puesto de trabajo. Luego, la evaluación de competencias conductuales tiene, para estas sociedades y empresas, una importancia vital. En concordancia con ello la producción empresarial sueca es la 20.^a mayor del mundo teniendo un excelente sistema empresarial interno y externo, además de una mano de obra bien instruida.

Ahora pensemos que, en el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de una persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente, por ello que evaluar las habilidades y/o competencias que de manera específica tiene cada persona para hacer un análisis más funcional y sistemático.

Con lo mencionado en los primeros párrafos de esta discusión y teniendo en cuenta el objetivo principal del proyecto de “Diseñar una evaluación objetiva y cuantitativa que mida el desempeño laboral en el personal asistencial” y a la luz de los resultados, es posible afirmar que la nueva evaluación de desempeño lograr cumplir con la objetividad propuesta ya que se basa fielmente en el modelo de gestión por competencias de la organización y su escala de evaluación cuantitativa hace que los resultados sean confiables y seguros cumpliendo con los porcentajes de calificación estipulados por la organización y como lo afirma González, (2006). Una evaluación de desempeño basada en competencias es fiable Porque se focaliza en el desempeño más que en la persona, Porque se refiere a un saber actuar, Porque promueve un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones y en lo que concierne al área

del desempeño, en especial al de carácter gerencial donde se desean evaluar no solamente los resultados de qué objetivos se lograron en el trabajo y cómo se obtuvieron; sino también las competencias que se encuentran presentes en la etapa de evaluación de la actividad, se puede determinar el logro de los objetivos empresariales.

Esta evaluación expuesta en una evaluación no generalizada sino específica que se base en las verdaderas competencias de cada cargo y no le compete evaluar otra cosa más que el cumplimiento idóneo del trabajador en base a los objetivos de la empresa ya que va alineada con el direccionamiento estratégico de la empresa, los procesos organizacionales y los indicadores que se quieren lograr a lo largo de la operación organizativa.

Es importante resaltar respecto a la evaluación realizada que con cada año los paquetes de evaluaciones de desempeño deben ser actualizados respecto al flujo de personal, crecimiento de la organización, ascensos y renunciaciones y que aunque la evaluación entrega resultados por cada paquete, se puede ver que hay unidades que están divididas por sedes, lo que conlleva a definir que si se requiere resultados por unidad se debe crear una nueva hoja de resultados que adjunte los paquetes de cada sede como lo es con laboratorio, pues con las otras unidades asistenciales si se obtienen resultados en un mismo documento ya que cuentan con un mismo evaluador.

Ahora bien en comparación con la evaluación ofrecida por el ministerio de educación para evaluar a sus docentes, coordinadores y rectores que se tomó en un principio como guía, se mejoró en calidad de virtualización y la entrega de resultados de manera inmediata, ya que esta que se tenía como guía se evalúa a mano y es aplicada de manera física por medio de papel.

Sería conveniente analizar el impacto de evaluar por competencias en la primer aplicación que se realizará en el mes de junio del presente año y compararla con las anteriores evaluaciones y con ello ver si los resultados fueron tomados de buena o mala manera por parte de los trabajadores ya que en el trabajo se incluye la retroalimentación de los mismos. Adicionalmente ver si el hecho de aprobar o reprobar por competencias afecta la visión principal de la evaluación.

9. CONCLUSIONES

Después de haber analizado el proceso evaluativo anterior y compararlo con el nuevo basado en el modelo de gestión por competencias se infiere que esta nueva evaluación además de cumplir con los estándares establecidos por la Organización Higuera Escalante evalúa fielmente lo requerido en cada tipo de cargo y facilita con ello identificar falencias con capacitaciones como posibles soluciones y fortalezas que ayudan al personal a fomentar un plan de carrera. Adicional a ello la capacitación para las coordinadoras en el nuevo sistema evaluativo fue enriquecedora y se tocaron temas como la objetividad y la interpretación de los resultados para garantizar una mejor evaluación.

También se puede concluir que de un modelo de gestión por competencias se puede crear y desarrollar una evaluación que de manera estratégica mida habilidades de cada persona y sea sistemática en función a cumplir con la proyección del trabajador, planes de mejoramiento y verificar si se cumplen los objetivos organizacionales.

Es importante comentar que la única limitación para el proyecto fue el hecho que por políticas organizacionales no se pueda evaluar al personal antes de julio del presente año y no se pudieron proyectar los resultados de esta, pero como se comenta en los resultados, se dejan los paquetes evaluativos listos para desarrollar con nombres y cargo de cada colaborador.

Por último, el sistema evaluativo para 209 trabajadores del área asistencial que cuenta con la validación de la organización Higuera Escalante y su eje de acreditación será la guía para la evaluación del área administrativa de la misma empresa y puede ser usado para cualquier tipo de empresa que cuente con un modelo de gestión con competencias para cada cargo de manera específica solo requeriría un cambio de ítems y porcentajes.

10. RECOMENDACIONES

No se debe olvidar que los cambios afectan de manera directa a la organización y a sus trabajadores en primer lugar y de manera inmediata y en un cercanísimo segundo lugar tienen un gran impacto, el cual también es directo, en el sistema de evaluación del desempeño, por lo tanto, se sugiere el estar siempre monitoreando las nuevas tendencias que se presenten para modificarlo en cuanto a nuevas tecnologías o cambios en el modelo de gestión, además se identifica que por el crecimiento de la organización se está contratando nuevo personal entonces de deben modificar los paquetes evaluativos basados en ingresos y egresos de personal.

Es necesaria al menos una semana antes de evaluar al personal, volver a capacitar y recordarle a las coordinadoras el manejo de esta evaluación y lo importante de su objetividad haciendo nuevamente entrega del formato que explica cómo evaluar (Ver anexo 2) y con ello reducir el margen de error de la evaluación.

También se recomienda para el desarrollo de esta evaluación el establecer tiempos de entrega de cada paquete para poder juntarlos y dar un resultado general de toda la organización antes del informe gerencial del mes de julio.

11. REFERENCIAS

- Alaluf, M. & Stroobants, M. (1994). ¿Moviliza la competencia al obrero?. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1(1), pp. 46-55.
- Comisión nacional del servicio civil. (2006). *Guía para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en el periodo de prueba*. Retomado de: <http://www.sednortedesantander.gov.co/Documentos/Administrativa%20y%20Lbral/2013/evaluacion%20de%20desempeno/GUIA%20PARA%20EVALUACION.pdf>
- Cuesta, A. (2010) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.
- Chinchilla, K. (2000). *Aspectos a considerar en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño*. Retomado de: <http://www.5campus.org/leccion/sievade>
- Giarratana, M. (2014). *Modelo de gestión por competencias de los RRHH* [Opinión de blog]. Recuperado de: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>
- Gil, J. (2012). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 30(2), pp. 20-103.
- González, A. (2006). *Método de compensación basado en competencias*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Gordillo, H. (2010). *Evaluación de competencias laborales*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-competencias-laborales/>

GRANT, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage; *Implications for Strategic Formulation*. California Management Review, 33(3).

Henriquez, J. & Calderon, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & gestión*, 32(1), pp 54-82.
Retomado de:
<http://web.a.ebscohost.com/consultaremota.upb.edu.co/ehost/detail/detail?vid=3&sid=1162f7c9-6c3d-4e42-b35d-7d729136f715%40sessionmgr4002&hid=4114&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=82498146&db=a9h>

Higuera, F. (2010). Historia de la organización. Retomado de:
www.higueraescalante.com/historia

Lavanda, D. (2005). *Evaluación del desempeño*. Extraído de
<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metodos>

MANJARRÉS, A., ET AL. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *INGENIARE*, 8(1), pp. 11-29.

Marín, H. (1998). *Organización de aprendizaje, cultura y cambio*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Medellín.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor.

MIEMPRESA. (2016). *Descriptivo de cargo*. Retomado de:
<http://miempresa/SIG/documentacion/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fSIG%2fdocumentacion%2fDocumentos%20compartidos%2fTalento%2>

0Humano%2fREGISTROS%2fDESCRIPTIVOS%20DE%20CARGO&FolderCTID=&View=7b522B3A8D-25D0-4E03-B7F5-8177A0A90695%7d

Salgado, J. & Cabal, A. (2011) Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 27(2), pp. 75-91.

Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill

Trillo, M. (2001). *La evaluación del desempeño: nuevas tendencias e implicaciones*. Capital Humano, 150(1).


Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones; Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. (Proyecto de investigación). Universidad del Valle, Instituto de Psicología, Cali.

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa Entramado*. 1(2), pp. 20-33 Universidad Libre, Cali, Colombia.

Valle, R. (1995). La gestión estratégica de los recursos humanos. *Dirección y organización*, 99(2), pp. 50-80. Recuperado de: <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewArticle/182>

12. ANEXOS

Anexo 1.

 REPÚBLICA DE COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL		EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO						COORDINADOR		FORMATO A	
Cédula del coordinador		Nombre coordinador		Género:		Masc. <input type="radio"/> Fem. <input type="radio"/>		Año lectivo			
Grado en el Escalafón		Tiempo total de servicio en el sector		aproxim. en años		Período de evaluación:		Año			
Departamento o Distrito		Municipio o Localidad del Distrito		años		mes		mes			
Código DANE de la institución educativa		Nombre de la institución educativa		años		día		día			
Código		VALORACIÓN		DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS DEL DESEMPEÑO		Zona:		Urbana <input type="radio"/> Rural <input type="radio"/>			
		INF MED SUP									
1	Construcción y desarrollo del PEI	1	2	3	4	5	6	Participa activamente en la formulación y desarrollo permanente del Proyecto Educativo Institucional. Promueve su apropiación y puesta en práctica por parte de la comunidad educativa.			
2	Cumplimiento de normas y políticas educativas	1	2	3	4	5	6	Cumple, divulga y hace cumplir las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales que regulan la prestación del servicio educativo. Vela por el cumplimiento del manual de convivencia y contribuye a su actualización.			
3	Planeación y visión organizacional	1	2	3	4	5	6	Participa en el diseño y desarrollo del plan operativo anual. Organiza la distribución de estudiantes en grados y cursos, con base en los criterios establecidos. Sustenta su acción directiva en enfoques administrativos y pedagógicos, pertinentes y adecuados.			
4	Gestión académica	1	2	3	4	5	6	Coordina la ejecución de las estrategias pedagógicas a través de la elaboración y revisión del currículo y el plan de estudios, la definición de criterios de evaluación y promoción con fundamento en enfoques y modelos educativos pertinentes y apropiados para la institución. Apoya y hace seguimiento a los planes de desarrollo profesional y al cumplimiento de las responsabilidades asumidas por los docentes.			
5	Gestión de personal	1	2	3	4	5	6	Participa en la asignación académica de los docentes de acuerdo con las áreas de formación y las necesidades educativas de la institución. Apoya y hace seguimiento a los planes de desarrollo profesional y al cumplimiento de las responsabilidades asumidas por los docentes.			
6	Gestión de recursos	1	2	3	4	5	6	Coordina el uso adecuado de los espacios, tiempos y materiales disponibles en la institución. Gestiona apoyos adicionales de acuerdo con los requerimientos de los proyectos institucionales y las condiciones locales.			
7	Evaluación institucional, seguimiento y control	1	2	3	4	5	6	Coordina el desarrollo de planes de mejoramiento continuo con base en los resultados de las evaluaciones internas y externas de estudiantes y de docentes. Hace seguimiento y control de programas y proyectos. Brinda retroalimentación permanente a docentes.			
8	Compromiso institucional	1	2	3	4	5	6	Desempeña sus funciones directivas con ética y profesionalismo. Cumple y hace cumplir la jornada laboral, horarios y responsabilidades asignadas. Promueve valores fundamentales que favorecen el clima organizacional y el reconocimiento del entorno cultural.			
9	Innovación	1	2	3	4	5	6	Mejora su acción directiva a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrolla en la institución educativa.			
10	Representación institucional	1	2	3	4	5	6	Ejerce la representación institucional por delegación del rector o en cumplimiento de sus funciones. Preside comités por atribución o delegación. Colabora con el rector en la presentación de informes reglamentarios.			
11	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	Conforma equipos de trabajo teniendo en cuenta las necesidades institucionales y el alcance de los proyectos. Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.			
12	Mediación de conflictos	1	2	3	4	5	6	Propicia la solución oportuna y pacífica de conflictos, entre los integrantes de la comunidad educativa. Propone soluciones con base en el manual de convivencia, las motivaciones y valores de los actores involucrados.			
13	Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5	6	Se comunica con los distintos integrantes de la comunidad educativa de manera efectiva. Respeta las opiniones diferentes, escucha con atención y comprensión. Ayuda a que los padres de familia se integren en la institución y se comprometan con la formación de los estudiantes.			
14	Toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	Toma decisiones oportunas con base en los niveles de atribución, los resultados del monitoreo a los procesos, la consulta a los equipos de trabajo y los resultados de la evaluación institucional.			
15	Liderazgo	1	2	3	4	5	6	Promueve procesos de mejoramiento continuo, a través del ejemplo y de su actuación directiva. Propicia encuentros de participación académica, cultural y deportiva con diferentes instituciones y organizaciones locales, regionales y nacionales.			
Subtotales de cada nivel		puntos		puntos		puntos		TOTAL: puntos			
INFERIOR, MEDIO, SUPERIOR		puntos		puntos		puntos		total puntos =			
								puntuaje máximo = 90 x 100 =			

Anexo 3.



Evaluación de desempeño basada en nuestro Modelo de Gestión Por Competencias

NOTA:
En caso de no digitar el número correspondiente a cada casilla, el programa le indicará el error.

Datos del trabajador a calificar (nombre, sede...)

Resultado general de la Evaluación: si APROBÓ O NO APROBÓ

Competencias Institucionales

Competencias del cargo (Saber Hacer)

Resultados por competencias:
Si aprobó (VERDE), No aprobó (ROJO)

Casillas de calificación
SIEMPRE = 6
CASI SIEMPRE = 5
FRECUENTEMENTE = 4
A VECES = 3
CASI NUNCA = 2
NUNCA = 1

Competencias a evaluar

Porcentaje con el que aprueban cada competencia

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: _____
Puesto de trabajo: _____
Unidad / Proceso: _____
Sede: _____
Fecha de diligenciamiento: _____

Obligación de las casillas según el comportamiento que observó en el transcurso de junio de 2015 a junio de 2016 de su colaborador. Marque el número que corresponda según la frecuencia del comportamiento: Siempre (6) → SIEMPRE; Casi siempre (5) → CASI SIEMPRE; Frecuentemente (4) → FRECUENTEMENTE; A veces (3) → A VECES; Casi nunca (2) → CASI NUNCA; Nunca (1) → NUNCA.

Aspectos de desempeño por competencias	NIVEL A					NIVEL B					Total	Porcentaje
	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca		
1 Trabaja en grupo y se es fiel cooperar en las actividades laborales de su demás compañeros para facilitar la labor de trabajo, tanto a cuando sea de todas las actividades que sean.											0	0%
2 Se preocupa por prestar un servicio humanizado y con calidad a los clientes internos y externos.											0	0%
3 Es una persona ágil que anticipa las acciones a tomar de la participación al nivel de las labores dentro de la participación y el mejoramiento continuo en lo que hace, manteniendo siempre la calidad de su trabajo y dando feedback al jefe.											0	0%
4 Muestra las diferentes acciones que ofrece la organización y comparte la información oportuna.											0	0%
5 Sigue siempre conversaciones claras y ordenadas dando expresiones de la conversación de manera clara y concisa para diferentes niveles de reuniones.											0	0%
6 Tiene una buena expresión oral y corporal logrando tener el dominio de la conversación y prestar un excelente servicio.											0	0%
7 Maneja de manera adecuada el espacio de cómputo y sistemas que se trabajan en la organización para garantizar la eficiencia en el desarrollo.											0	0%
8 Controla el mantenimiento básico del espacio de cómputo.											0	0%
9 Muestra competencias apropiadas de todas las programaciones de oficina (uso correcto de correo, agenda y agenda de actividades y agenda de reuniones, requisitos y reglas necesarias para poder recibir el correo de un tercer correo).											0	0%
10 La redacción y análisis de contenido de cartas, documentos e informes.											0	0%
11 Controla todas las presentaciones de los usuarios, según, entre otros a los cuales se les presta el servicio y lo que les ofrece la organización.											0	0%
12 Ofrece de manera puntual los servicios de la organización en actividades y fechas.											0	0%
13 La información que ofrece sobre los servicios de la organización en actividades y fechas.											0	0%
Total											0	0%
Resultado por competencia												
Manejo de tecnologías y programas											75%	
Atención al cliente											75%	
Conocimiento en los servicios											75%	