

Percepción de la evaluación de desempeño en una IPS

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO  
COMPLETO.**

Bogotá, D.C., Septiembre 1 de 2012

**Tesis x Trabajo de Grado**

Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Ciudad

Estimados Señores:

Nosotros Luz Janedh Uribe Álvarez y María Johanna Ordoñez Rodríguez, identificadas con C.C. No. 43.543.317 y 37.895.986 autores de la tesis de grado titulado Percepción de la Evaluación de Desempeño en una Entidad Prestadora de Servicios de Salud IPS. Presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de Especialista En Gerencia de Recursos Humanos, autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

  
Luz Janedh Uribe Álvarez

C.C. No. 43.543.317 de Medellín

  
María Johanna Ordoñez Rodríguez

C.C. No. 37.895.986 San Gil

Percepción de la evaluación de desempeño en una IPS

**Percepción de la Evaluación de Desempeño en Una Entidad Prestadora de Servicios de  
Salud IPS**

**Luz Janedh Uribe Álvarez, María Johanna Ordoñez Rodríguez**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Posgrados Ciencias Administrativas  
Gerencia de Recursos Humanos  
Bogotá D.C.  
Septiembre de 2012**

**Percepción de la Evaluación de Desempeño en Una Entidad Prestadora de Servicios de  
Salud IPS**

**Luz Janedh Uribe Álvarez, María Johanna Ordoñez Rodríguez  
Helder Barahona Urbano Ph.D <sup>1</sup>**

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Posgrados Ciencias Administrativas  
Gerencia de Recursos Humanos  
Bogotá D.C.  
Septiembre de 2012**

---

<sup>1</sup>Asesor del trabajo de grado

**Nota de aceptación**

-----

-----

-----

-----

Presidente del jurado

-----

Jurado

-----

Jurado

-----

Jurado

### **Dedicatoria**

Con todo el amor para Daniel Ramírez Uribe,  
Daniel y María Fernanda Gómez Ordoñez.  
Nuestros hijos quienes nos acompañan y apoyan  
cada día, motivándonos a seguir luchando para  
lograr nuestras metas.

Luz Janedh y María Johanna.

## **Agradecimientos**

A Dios por consentirnos la vida...

Agradecemos a todas las personas que nos colaboraron, en la entidad prestadora de servicios de salud abriéndonos las puertas e invirtiendo su tiempo y conocimiento para hacer posible la realización de nuestro proyecto de grado.

A nuestros familiares, asesores, profesores y compañeros quienes compartieron sus experiencias, conocimientos, y vida, enriqueciendo la nuestra y contribuyendo a mejorar el desarrollo del proyecto de grado con sus aportes; logrando con ello hacerlo realidad.

Luz Janedh Uribe Álvarez

María Johanna Ordoñez Rodríguez

## Contenido

	Pág.
Introducción	1
1. Planteamiento del Problema	3
1.1. Problema de Investigación	3
1.2. Pregunta de la Investigación	4
2. Objetivos del estudio	5
2.1. Objetivo General	5
2.2. Objetivos Específicos	5
3. Justificación	6
4. Marco Referencial	7
4.1. Marco Conceptual	7
4.2. Marco Teórico	8
4.3. Marco Normativo de la Evaluación de Desempeño en el Sector Público.	18
4.3.1. Normatividad	18
5. Metodología del proyecto	23
5.1. Método y análisis de datos	23
6. Análisis de Resultados	28
6.1. Análisis de resultados de la encuesta de satisfacción.	31
Discusión y Recomendaciones	36
Referencias	42
Anexos	43

## **Resumen**

Administrar adecuadamente los recursos humanos de las organizaciones, se ha convertido en todo un reto que implica cambios y transformaciones desde la planeación estratégica, hasta la forma de pensar y actuar de sus empleados dentro de la organización, para conseguir objetivos comunes que permitan a ambas partes crecer y sobresalir en un mundo que cada vez es más competitivo y universal.

Frente a estas evoluciones en las organizaciones, los gerentes de recursos humanos han tenido que desafiar e innovar en la forma de cómo obtener resultados óptimos, eficaces y sostenibles tanto para las organizaciones como para los empleados, viéndose enfrentados a planear, reclutar, seleccionar, formar, desarrollar, evaluar y retroalimentar, los recursos humanos buscando beneficios, respuestas y mejoras en forma inmediata con menos costos y lo más asertivamente posible para satisfacer las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño ha ido aumentando su importancia en la gerencia de recursos humanos y se constituye en una herramienta práctica, clave a la hora de implantar y mantener con éxito la estrategia organizacional, permitiendo orientar toda la organización hacia resultados esperados, pero a su vez puede tornarse en un obstáculo pues muchos gerentes y empleados están descontentos con los métodos de evaluación existentes, y por tanto tiende a perder su validez, fiabilidad y credibilidad como parte importante de la gestión estratégica, logrando percibir con los resultados de estas evaluaciones, climas de satisfacción o insatisfacción que finalmente dependerán de la implantación y el adecuado manejo o buen uso del proceso de evaluación de desempeño dentro de cada organización.



### **Abstract**

Management of human resources at organizations has become a challenge that implies changes and transformations in a wide range. They go from strategic planning to the way employees think and act within the organization to achieve common goals that allow both parties to grow and excel in a world that each day is more competitive and universal.

To face these organizational changes, HR managers have had to challenge themselves and innovate in the way they get results that are effective and sustainable for both, the organization and its employees. Nowadays, HR managers need to plan, recruit, select, train, develop, review and give feedback to people, in such a way that they guarantee benefits, answers and immediate improvements with fewer costs and as assertively as possible to meet the organization's needs.

Performance assessment has gain importance in human resources management, and has become a practical tool, key when implementing and maintaining a successful organizational strategy. This allows directing the whole organization toward the expected results, but at the same time it can become an obstacle because many managers and employees disagree with the existent assessment methods, and therefore tends to lose its validity, reliability and credibility as an important part of strategic management. The results of these assessments can produce a climate of satisfaction or dissatisfaction; this ultimately depends on the implementation and proper management –or good use- of the performance assessment process in each organization.

## Introducción

Las organizaciones del estado tienen en su normatividad claramente definido el proceso de gestión de evaluación de desempeño, como un proceso sistémico permitiéndoles de cierta forma establecer mediciones que deberían ser equitativas y eficaces, conduciendo a obtener mejores resultados y menores errores en este, generando una dinámica que permite la consecución de logros tan importantes para la organización como para sus colaboradores.

El nivel de desempeño del personal dentro de las organizaciones hoy en día, presenta contrastes y desigualdades, que terminan muchas veces siendo medidos y evaluados bajo la óptica de diferentes criterios, dada esta situación en muchas ocasiones arrojan resultados desfavorables y perjudican el desempeño laboral de un empleado dentro de una organización. Creando en estos la insatisfacción y desmotivación respecto a la organización.

La evaluación de desempeño para muchos autores constituye un proceso dinámico y circular, donde su objetivo primordial es ayudar a cada persona dentro de una organización a definir su desempeño e importancia, además de su engranaje para contribuir al logro de las metas organizacionales y personales.

El sistema de evaluación de desempeño laboral en Colombia fue establecido por los acuerdos 17, 18 y 27 de 2008, modificado por los acuerdos 137 y 138 de 2010 de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Con él se pretende especialmente que el desempeño de las personas y su evaluación se sustenten sobre una base objetiva previamente acordada, en la que los evaluados y evaluadores hayan acordado de antemano lo que se espera, para ello se debe partir del conocimiento de la organización y de las capacidades y competencias que debe tener o desarrollar cada empleado, para cumplir con las funciones definidas para el cargo.

Cada organización deberá tener claridad sobre que competencias debe evaluar en cada cargo, para que el desempeño sea óptimo, y para que los objetivos estratégicos puedan alcanzarse en el tiempo establecido y utilizando los recursos destinados para cada proceso, de forma que se logre una perfecta unidad entre las metas de la organización y las de las personas que laboran para ella, Esto significa, que el proceso debe generar crecimiento tanto interno como externo de la organización.

Con el análisis que se hizo sobre la percepción de la evaluación de desempeño en la empresa prestadora de servicios de salud (IPS), se pudo establecer que aunque los parámetros para realizar estas mediciones estén debidamente establecidos y reglamentados, es indispensable saber la importancia del papel que juega la dirección de recursos humanos en este proceso, permitiendo establecer la evaluación del desempeño como una herramienta de medio que debe ajustarse a cada organización, para lograr se tomen decisiones asertivas respecto a problemas y oportunidades, mostrando un resultado del desempeño organizacional coherente, además de poder servir a la comunidad, pues este es el fin de las organizaciones del estado.

También se pudo evidenciar en esta organización, que las evaluaciones de desempeño no pueden ser una isla en las organizaciones, pues deben contribuir al enriquecimiento y mejoramiento continuo, no solo desde los procesos sino desde el punto de vista humano, pero para ello deben ajustarse los resultados arrojados después de la evaluación, con una retroalimentación efectiva que permita cerrar brechas en lo administrativo e incentivar los planes de capacitación, para que así el proceso cumpla con el objetivo de fortalecer el crecimiento y mejora de la organización y sus integrantes.

## **1. Planteamiento del Problema**

### **1.1. Problema de Investigación**

La evaluación del desempeño es la herramienta básica con que puede contar cualquier organización para impulsar la mejora en el cumplimiento de las funciones de su recurso humano, y el de una organización en particular. Es por esto, que se debe buscar tener un óptimo diseño del instrumento de evaluación del desempeño y de este modo convertirlo en una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

El objetivo de la evaluación del desempeño es fundamentalmente formativo, por lo tanto se debe realizar de tal forma que enriquezca al trabajador y a la institución, aportando elementos para el desarrollo y logro de los objetivos, y planeando compromisos que permitan alcanzar a corto plazo los objetivos no alcanzados, pudiendo establecer los cambios y ajustes a que haya lugar, tanto por parte del trabajador como por parte del jefe inmediato.

En la organización prestadora de servicios de salud (IPS), existe una planeación en recursos humanos donde se evidencio que se trabaja paso a paso el proceso de la evaluación del desempeño, esto también dado a que las organizaciones del estado tienen este instrumento como necesario dentro de su estructura artículo 137 2010 de la CNSC, pero a pesar de que los procedimientos son orientadores y normativos, en esta institución se pudo observar la inconformidad que presentan los empleados con el uso de dicho instrumento, y con el modo en que se aplica y termina este proceso, lo cual permitió hacer interesante el tema de estudio, sobre la percepción que tiene el personal de la evaluación de desempeño en el interior de la organización.

Cuando se hizo el sondeo inicial en la organización, se encontró que se tiene claro el procedimiento de la evaluación en su totalidad, se observó que existe un planteamiento estratégico, objetivos para revisar y cumplir, indicadores medibles, se conserva un organigrama, existen manuales de funciones y de competencias y demás requisitos que permiten a la dirección de recursos humanos, realizarla aplicación del instrumento de evaluación del desempeño, pero se encontró, que el proceso de retroalimentación y monitoreo de las evaluaciones no se hace, por tanto no se tienen resultados con aceptaciones y comunicaciones asertivas, donde el personal en primera instancia manifestó la insatisfacción que tienen respecto al resultado de esta evaluación,

por considerarla que se hace para cumplir con lo establecido por la ley y no para satisfacer una verdadera proyección del crecimiento del personal dentro de la organización y de esta en general.

También se halló al momento de conocer el instrumento de evaluación, que cuenta con interrogantes que evalúan competencias de los cargos, pero que estas no se están potencializando a la hora de medir los resultados, de forma que para los empleados no es muy claro si el desempeño laboral es o no bueno para la organización.

Se observó que en la práctica dentro de la organización, la percepción que tienen los empleados de la evaluación es que en muy pocas veces consideran que el sistema de evaluación es objetivo, y por tanto tampoco, la valoración del objetivo final que mide no es eficaz. Cuando se consultó la opinión de las partes, tanto evaluador como evaluado, se descubrieron inconformidades, que para el objeto de este estudio fueron materia de interés.

Algunos autores consideran que a veces las percepciones inconformes frente a la evaluación del desempeño nacen, por la no adaptación concreta de las técnicas generales, y a una inadecuada adaptación de técnicas particulares propias de cada puesto, ya que esto conlleva, a que dentro del proceso de evaluación, se pase por criterios subjetivos u opiniones propias del respectivo evaluador, lo cual incidirá en el resultado final de la evaluación, llegando a afectar la satisfacción laboral y en consecuencia la productividad, pudiendo convertir el proceso evaluativo en un generador de gastos y de tiempo, que no brinda beneficios que lo justifiquen.

Otro factor determinante que se encontró para tener en cuenta dentro de la problemática de la organización, fue el hecho de que la retroalimentación hacia los empleados sobre la evaluación, es muy poca, razón por la cual el propósito de mejorar y reconocer el desempeño de cada empleado resulta escaso, observando que en la mayoría de los casos, si se hace, el evaluador se limita a comunicar el resultado general de esta y no las causas de los resultados finales; como tampoco los planes de acción para la mejora continua del desempeño de los empleados.

## **1.2.Pregunta de la Investigación**

¿Cuál es la percepción de la evaluación de desempeño que implementa una organización prestadora de servicios de salud dentro del sector público, como herramienta de gestión efectiva para el área de dirección de recursos humanos?

## **2. Objetivos del estudio**

### **2.1.Objetivo General**

Estudiar la percepción que tienen los empleados frente a la evaluación del desempeño que implementa una organización prestadora de salud IPS dentro del sector público.

### **2.2.Objetivos Específicos**

- Evaluar si el instrumento usado en la evaluación de desempeño que aplica la organización prestadora de salud del sector público a sus empleados, es de utilidad para la dirección de recursos humanos.
- Analizar las competencias del instrumento de evaluación de desempeño de la organización prestadora de servicios de salud, para ajustarlas a la gestión estratégica, de forma que pueda incidir en la satisfacción del desempeño laboral del personal.

### 3. Justificación

En este estudio se estimó la percepción que se tiene sobre la evaluación del desempeño en un grupo determinado de empleados de una entidad prestadora de servicios de salud IPS de una empresa del sector público; logrando determinar si este instrumento de evaluación permite una adecuada apreciación de reconocimiento de la labor del empleado dentro de la organización, Considerando elementos como el grado de motivación, los factores que estimulan su rendimiento, el sentido de responsabilidad que opera dentro de su labor y el grado de compromiso que repercute en el resultado final de su trabajo.

De ahí que se hizo necesario realizar un estudio, con el objetivo de evaluar si los resultados obtenidos con este proceso de evaluación son efectivos o no para la dirección de recursos humanos y el personal en general.

La importancia de esta investigación se vio en la necesidad que se tiene de dar a conocer la opinión sobre el proceso de evaluación de desempeño que se está aplicando en una organización prestadora de salud, y como repercute la evaluación, los resultados y las acciones que se toman después, dentro del grupo de personas que laboran dentro de la organización.

Con este proyecto se pretendió, argumentarla percepción de los empleados respecto a las evaluaciones de desempeño, las incidencias que tienen los modelos de instrumentos evaluativos en las organizaciones, llevando a replantear la necesidad de formar a los evaluadores en la reducción de errores, considerando además la posibilidad de tomar decisiones erróneas o asertivas respecto al personal que se evalúa; como también, incentivar la motivación y el desempeño laboral, si se establecen parámetros claros que se identifiquen con el plan estratégico y si se da una adecuada comunicación en la retroalimentación .

Además consideramos que el tema tratado en el proyecto es de gran trascendencia en el buen ejercicio de nuestra profesión, dado que contribuye a analizar y desarrollar habilidades y comportamientos como futuros gestores de recursos humanos, buscando crecimiento profesional y personal, esperando generar ideas que permitan el mejoramiento y satisfacción del análisis de implementación y percepción de la evaluación de desempeño en la organización prestadora de servicios de salud, que nos permitió realizar nuestro proyecto de investigación.

## 4. Marco Referencial

### 4.1. Marco Conceptual

**Evaluación:** “Es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, de unas funciones y responsabilidades, empleando óptimamente los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas y generando valor agregado para las organizaciones. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas.”

**Desempeño:** Puede llamarse también rendimiento, su alcance tiene que ver directamente con el logro de objetivos o tareas asignadas. Es la manera como alguien o algo trabaja, y es juzgado por su efectividad al realizar una labor.

**Evaluación del desempeño:** Ayala Villegas, (1994). “La evaluación de desempeño es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos”.

**Retroalimentación:** “Llamada también feedback, significa ‘ida y vuelta’ y es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.”

**Humanización del trabajo:** Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas, mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

**Equidad y justicia.** Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el proceso de evaluación deberá provocar actividades de retroalimentación sobre el



desempeño personal para todos en igualdad de condiciones, de tal manera que la valoración de los desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.

**Sinergia.** Este principio se orienta a buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo.

**Objetividad y transparencia.** Los procedimientos que conduzcan a la toma de decisiones sobre la evaluación de desempeño deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.

**Coherencia.** Este principio busca que la entidad desarrolle efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del macro proceso de Gestión Humana. La entidad deberá cumplir con los compromisos adquiridos a través de su proceso de evaluación de desempeño.

**Gestión:** Se trata de la realización de actividades enfocadas a la consecución de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Es un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito.

**Organización Prestadora de servicios de salud (IPS):** “son los entes que deben ser subcontratados por las EPS para suministrar la atención que demanden sus afiliados cotizantes y beneficiarios en cuanto a afecciones en su salud se refiere. De acuerdo a la Legislación Colombiana, las **IPS** son todas las entidades, asociaciones y/o personas bien sean públicas, privadas o con economía mixta, que hayan sido aprobadas para prestar de forma parcial y/o total los procedimientos que se demanden con ocasión de cumplir con el Plan Obligatorio de Salud (POS) en el régimen contributivo o en el régimen subsidiado”.

## 4.2. Marco Teórico

En la organización la evaluación de desempeño se percibe como una herramienta que mide el cumplimiento de una labor en un puesto de trabajo, un medio para establecer ciertas fortalezas y falencias en el ejercicio de una tarea, el monitoreo del logro de objetivos, presentando percepciones que inquietan al empleado y lo conducen a pensar sobre si es una

buena práctica y si se cumplen con los objetivos para la cual se diseñan y aplican este tipo de evaluaciones en las organizaciones.

La evaluación del desempeño es un componente global de la gestión de la organización, es un proceso constante transparente que debe permitir brindar retroalimentación a los empleados en forma oportuna, donde esta retroalimentación deberá promover, ayudar a favorecer y mejorar la satisfacción de un empleado frente a su cargo y al desarrollo de sus competencias laborales frente a determinados procesos.

Debe recordarse que la evaluación del desempeño busca reconocer al empleado su labor, generando motivación, estimulando su rendimiento, ayudando a desarrollar su responsabilidad y aumentando el compromiso personal y grupal, para de esta forma cumplir con los objetivos trazados por la organización. Según Castillo (1993), la gente tiende a perder interés en lo que hace sino obtiene los reconocimientos correspondientes, teniendo en cuenta a su vez que el uso exclusivo de este sistema para otorgar aumentos salariales individualizados, genera alta competitividad y atenta contra el trabajo en equipo.

A lo largo del estudio y aplicación de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones se han podido establecer objetivos que permiten medir el empleo de esta evaluación en forma efectiva. Se debe considerar que los objetivos en una evaluación de desempeño deben cumplir con requerimientos tales como: que sean medibles, que estén acordados, que sean reales, y que se planifiquen para un tiempo determinado.

La evaluación de desempeño permite conocer los aciertos y las equivocaciones de un empleado a lo largo de los diferentes procesos, verificando además si los procesos en el manual de funciones establecidos son suficientes para alcanzar las metas y objetivos, así mismo, mide el logro de resultados conveniente o inconvenientemente con respecto a los propósitos planteados, creando alternativas de mejoramiento que comprometan al empleado y su grupo de trabajo.

La utilización adecuada del proceso de evaluación del desempeño en una organización es una herramienta que aporta información sobre el comportamiento del empleado, y el funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta que para un buen funcionamiento es necesario el control del empleado sobre las funciones que desempeña en su cargo, pero además la participación activa y funcional de los distintos gerentes y miembros del equipo.

La evaluación del desempeño no busca evaluar al individuo o persona, sino valorar el resultado de su trabajo. Asimismo, la interacción con el entorno, la puntualidad, la comunicación

y otros factores que abarcan el logro de objetivos, el cumplimiento de los requisitos generales del puesto, conductas, valores, competencias y conocimiento.

Este tipo de evaluación es en gran medida de tipo perceptual, esto es que depende mucho de la apreciación que el evaluador tenga, sin embargo, para que esta pueda arrojar buenos resultados y conduzca al enriquecimiento y mejoramiento de la organización y del empleado, debe en lo posible ser objetiva y claramente elaborada dentro de los lineamientos establecidos.

Según Werther y Keith (1996), la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Se debe mencionar que la evaluación del desempeño se perfila como una herramienta que permite medir la eficacia de un proceso de selección y orientarlo a las estrategias organizacionales, tomando como base de su estructura competencias tales como la motivación, la adaptabilidad, orientación al logro, la tolerancia a la frustración y la toma de decisiones entre otras, que se integran como instrumento de medición y permiten hallar la variación de estas competencias a nivel individual, con respecto a un conjunto o equipo de trabajo.

Lo anterior ha implicado una transformación de la evaluación del desempeño en las organizaciones, de forma que responda a las exigencias y necesidades del desarrollo organizacional y social, en donde al empleado poco a poco se le ha dado el valor que corresponde, otorgándosele un lugar privilegiado dentro de la organización, pues la persona que se constituye como empleado es el único elemento permanente en su carrera, y se ve obligado a tomar el control de su desempeño laboral, dado que los gerentes y los miembros de los equipos cambian.

Chiavenato(1994), plantea que el sistema de valoración de méritos, nombre con el cual se le asignaba anteriormente a la evaluación del desempeño, expresa conceptos que el hombre ha manejado siempre desde tiempo atrás, tratando siempre de alcanzar eficacia en las tareas y en la apreciación de las personas que la realizan.

Chiavenato (2009, p 95)La evaluación puede identificar las debilidades y fortalezas, también permite darse cuenta de cómo se percibe el empleado dentro de la organización, que es lo que se espera de él, y qué lugar ocupa en esta, pero esto solo se logra con una comunicación confiable sobre el desempeño y el abandono de los prejuicios, de forma que se promuevan la

honestidad de la información, y el estímulo de la percepción, identificando el tipo de organización, el clima interno y externo, y la cultura organizacional.

La evaluación de los empleados en una organización puede tomar distintos nombres tales como evaluación de méritos, eficiencia, y otros, pero el objetivo conduce a la evaluación formal o informal que se hace a un empleado sobre la ejecución de su labor, y para que este pueda tener validez deberá hacerse con cierta periodicidad. La implantación y práctica de la evaluación constituye para la empresa un indicador que permite reflejar problemas de supervisión de recurso humano, de adaptabilidad del empleado a la organización o al cargo que desempeña, de motivación y de compromiso, además que también puede mostrar problemas estructurales en las estrategias de la organización. Se puede ratificar que la medición del desempeño en los empleados es una herramienta que busca mejorar los recursos humanos y técnicos, ligados a alcanzar los objetivos propuestos, fortaleciendo en el evaluado reconocimiento y desarrollo de competencias como la motivación, satisfacción personal, comunicación, desarrollo y capacitación y el mejoramiento continuo, adicionalmente busca confrontar al evaluado consigo mismo, potencializando las fortalezas y permitiéndole esforzarse por el mejoramiento de las debilidades, explorando las metas del empleado en la organización buscando siempre un equilibrio y bienestar para ambas partes.

Toro (1999) sugiere que un modelo de evaluación debe cumplir con implantación de objetivos, algunos de ellos son:

- Impulsar el desarrollo individual del personal de la organización
- Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas
- Promocionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo.
- Potencializar el talento humano, promoviendo el entrenamiento y auto capacitación.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos.
- Lograr y mantener comportamientos adecuados ya que promoverá los comportamientos considerados como positivos para la organización.

La evaluación busca mejorar el proceso con información, permitiendo reajustar los objetivos, revisando los planes, los métodos, los programas y los recursos con un punto de vista crítico que facilite ayudas para obtener los objetivos. Como todo proceso que se implante sistemáticamente y que además dependa de los seres humanos, se encuentran ventajas y

desventajas que deben ser consideradas para evitar rigidez y abordar con más sentido analítico, algunos autores como Werther y Davis (1991, p.185) reconocen lo siguiente:

“De igual forma proporciona la retroalimentación necesaria para que el trabajador se dé cuenta de cómo se está desempeñando, de qué manera puede mejorar su labor y que espera de él la empresa.”

- Las evaluaciones de desempeño sirven como herramienta prestadora de ayuda a la organización para comprobar la eficacia de los programas de selección, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Sirve para revisar y constatar los manuales de funciones, además de relacionar el desempeño de las áreas por secciones, posibilitando más integración y una mejor visualización de los procesos.
- Con un buen instrumento de evaluación se puede facilitar la planeación del personal requerido en el tiempo, permitiendo a su vez lograr identificar los ascensos.
- Una evaluación aplicada en periodos de tiempo más cortos permite que los evaluadores estén mucho más enterados de los objetivos y metas de su personal, también que se inquieten más por el entrenamiento de los empleados, por el mejoramiento de su capacidad para evaluar sin emitir juicios sino buscando ayudar al personal.
- Una buena gestión del instrumento de evaluación faculta al evaluador para sacar conclusiones del desempeño laboral mirándolo como si está presentando deficiencias entonces la persona necesita entrenamiento en la labor, más capacitación, pero si por el contrario está siendo su resultado sobresaliente, esta persona podrá ser candidato a realzar labores de más responsabilidad y complejidad en la organización.

El autor Chiavenato, (2009 p.269) opina sobre las ventajas:

“La evaluación manejada sistemática y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa. Algunas empresas toman la evaluación como un medio para que el trabajador se esfuerce más, aunque es un poco subjetivo y se convierte en un medio de presión”.

- Perfecciona el clima organizacional, induce al personal a tener confianza y credibilidad en la administración, contribuyendo al enriquecimiento continuo de los procesos, ayudando a mejorar los diagnósticos cuando presentan fallas, y fortaleciendo.

La gestión estratégica de la organización para alcanzar los objetivos en corto y largo plazo.

Otros autores Werther, W. y Davis K (2000) dicen que las evaluaciones de desempeño al aplicarse a cualquier organización trae ventajas en cuanto a:

- Mejora el desempeño: esto solo es logable cuando el proceso de retroalimentación se hace en forma adecuada, de forma que sirva para potencializar los procesos y se afianza mediante compromisos adquiridos y verificados en el corto plazo.
- Planes de Compensación: Con la evaluación de desempeño se pueden hacer buenos planes de compensación que mantengan una buena escala salarial , donde también se pueden establecer políticas de promoción basadas en el reconocimiento de la labor , en el cumplimiento de los objetivos y en el compromiso adquirido.
- Programas de capacitación y desarrollo: La objetividad en la interpretación de los resultados de la evaluación , ayuda a crear programas de capacitación que generan motivación y crecimiento en el personal , prestando atención en los factores que identifican errores y evaluando la posibilidad de cambios en cargos con resultados satisfactorio

Así también autores como Chiavenato (1991) aseguran que “existen desventajas en la evaluación que implican dificultades que impedirán que se produzcan los resultados esperados y además un eficiente manejo de las partes implicadas”, y considera los siguientes aspectos:

- Soportar la evaluación en juicios subjetivos resta la credibilidad, y se dan las valoraciones con sesgos hacia conductas que pueden resultar inciertas, del mismo modo debe tenerse claro que toda evaluación como cualquier proceso, requiere de estándares y de estos no existir se convierten en obstáculo para un buen método de evaluación.
- Cuando se evalúa a una persona en el desempeño de su labor, esta observación promueve preocupación por la actividad y temor de ser calificado, proyectándose que en él una alteración de su rendimiento y de los resultados, haciendo que este instrumento pierda su verdadero valor formativo.

En el momento que una organización utiliza la evaluación de desempeño como instrumento de medición y mejoramiento continuo debe tener como una de sus principales tareas, el entrenamiento de las personas que evalúan y del personal evaluado, a fin de evitar problemas respecto al método, a la valoración y la desviación de los objetivos de la evaluación. Este entrenamiento deberá hacerse con asistencia técnica y practica en cómo se elabora una entrevista de evaluación y también debe tenerse en cuenta la permanente renovación y seguimiento de dicha capacitación.

Debido a que la evaluación de desempeño ha sido instaurada en la mayoría de las organizaciones y a la gran importancia que ha ganado dentro de ellas, se debe conocer los diversos métodos y técnicas que se han implantado, para lograr obtener resultados que se acomoden a las organizaciones, pero sin que se cambie el contexto de ellas, permaneciendo con claridad el objetivo para la cual fue diseñada, también es necesario recordar que los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo, y que esta pretende proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado desempeña su cargo. Además, debe establecerse que toda organización tiene que crear un instrumento de evaluación que sea claro y práctica tanto para evaluados y evaluadores, el cual deberá estandarizar para toda la organización, de modo que permita la existencia de igualdad y que se puedan establecer comparaciones razonables y equitativas.

En la organización Prestadora de servicios de salud (**IPS**) que se hizo la investigación sobre la percepción de la evaluación de desempeño, se encuentra que se aplica un método resolutivo, que permite el conocimiento del individuo, y que la inscribe en un modelo combinado de evaluación por objetivos y de gestión por competencias, este tipo de instrumento debería de favorecer conseguir los objetivos en el corto plazo, desarrollar las fortalezas en el cargo y que se puedan conocer las debilidades para trabajar en ellas y alcanzar a mejorarlas, sin embargo, se halló que la retroalimentación, que debería ser una de las principales características de todo sistema de evaluación no se hace de forma adecuada, dado que al modo de ver, no es un compromiso de los evaluadores con los evaluados dentro de esta organización y que genera de alguna manera, insatisfacción e inconsistencias respecto al adecuado uso del sistema o método de evaluar, igualmente cabe mencionar que al participar en este proceso como observadoras, se notó que la evaluación se hace con la periodicidad que se recomienda, pero más como cumplimiento de la norma que les rige como entidad del estado, además en algunos de los

eventos se encontró que se dejan de evaluar algunos de los campos, lo que permitió considerar que se hace sin el suficiente compromiso de cumplir con el objetivo principal de mejorar el desempeño de la labor de un empleado en la organización.

Se pudo con esto considerar para replantear recomendaciones posibles a muchas inquietudes que se presentan en la percepción que tienen los empleados de la evaluación del desempeño que se hace en esta organización, las condiciones que propone el autor Castillo (1993), para que una organización tenga una evaluación del desempeño deseable y estas son:

- Capacitar a los directivos en todo lo relacionado con la evaluación del desempeño.
- Explicar a todo el personal los beneficios que se derivan del esfuerzo del evaluado.
- Mantener transparente todo el proceso de la medición del desempeño.
- Establecer propósitos combinados de reconocimiento al desempeño especial y mejoramiento del potencial de las personas.
- Utilizar como uno de los factores a evaluar el logro de los objetivos de mejoramiento del desempeño del trabajador. Esta meta debe ser establecida conjuntamente entre el empleado y su supervisor inmediato.
- Utilizar factores tanto de resultantes como de comportamientos que sean medibles y relevantes al ejercicio del cargo.
- Combinar métodos de escala grafica con el de incidentes críticos.
- Permitir que el trabajador se autoevalúe para comparar después esta calificación con el resultado de la realizada por el supervisor.

Es importante tener claro que una evaluación de desempeño requiere de una buena retroalimentación, que este aspecto representa un valor incalculable en el proceso. En la organización se halló dificultades en la aplicación de esta técnica al sistema de evaluación, dado que en la mayor parte de los casos esta es almacenada en el folio de vida de cada empleado sin haber terminado el proceso, es decir sin retroalimentar, y en ocasiones sin hacer ponderaciones objetivas de las fases de la evaluación, ante esto es imprescindible recordar que gran parte de la percepción que tienen los empleados de esta evaluación depende del manejo y cumplimiento de los procedimientos, y que por tanto se ven afectados el crecimiento, el desarrollo profesional, organizacional y motivacional.



El autor Nash (1988) dice “La evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso que han alcanzado con respecto a las normas fijadas. Cuando un gerente fija metas, evalúa el desempeño y da retroalimentación, está proporcionándoles a sus empleados una estructura, la cual tiene relación con el incremento de la productividad”.

(Toro, 1988, p.182) dependiendo del diseño del medio de evaluación es posible incidir sobre la eficiencia, la eficacia o sobre la productividad general de los empleados. La efectividad del sistema no depende solamente de la evaluación como tal. Está determinada en buena medida por el uso oportuno y acertado que se haga de los resultados, puesto que estos pueden mostrar aspectos de la realidad, en los que es preciso actuar desde la perspectiva de la capacitación, del diseño del puesto o área del trabajo, de la retribución, del clima organizacional y aún desde el proceso de selección. La evaluación solo podrá ser una herramienta administrativa útil si opera articulada e integrada a los demás procesos administrativos que tienen efecto sobre la productividad de las personas. Si esto se garantiza es altamente probable la productividad de la empresa, siempre que confluyan los demás determinantes de la eficiencia y efectividad organizacional.

Esto es bien importante ya que la evaluación de desempeño permite revisar los objetivos, el cumplimiento de estos y la mejora del desempeño de la labor del empleado.

Aubrey (1993, p. 139) expone que “La retroalimentación es la información acerca del desempeño que le permite a un individuo identificar factores a mejorar y generar por si mismos cambios en su desempeño”.

Aubrey (1993, p 142.) Una adecuada retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño confirma si en los empleados hay satisfacción, motivación, y mejora de desempeño en el cargo, permitiendo a la organización la consecución de los objetivos planteados. Esta retroalimentación se hace entre evaluado y evaluador y persigue reforzar el desarrollo de las funciones en un cargo, para mejorar y orientar al empleado hacia el auto crecimiento, posibilitando que la evaluación se perciba como medio de aprendizaje no como un calificador de desempeño, que desprestigia una labor en la organización. Para lograr que la información sea una verdadera retroalimentación se debe tener en cuenta las siguientes funciones:

- Identificar la posición del evaluado respecto a sus metas y objetivos.
- Señalar que es lo que se debe mejorar.
- Expresar al evaluado como esta su relación con la empresa, si su trabajo es o no valorado y tenido en cuenta, si sus actividades responden o no a la consecución de los objetivos y de las metas fijadas, si su comportamiento es o no adecuado.

Toro, (2002 p 334) Es importante mencionar que todo tipo de retroalimentación puede ser un agente de satisfacción en el trabajo. Decimos que puede ser porque su efecto depende de que la persona perciba, comprenda y valore positivamente cada tipo de beneficio, servicio o aporte que se derive de su pertenencia a la empresa.

De acuerdo con la presencia o ausencia de elementos y modalidades de retroalimentación que se encuentran disponibles, una persona desarrolla conceptos y sentimientos de satisfacción específicos para cada situación o faceta en el trabajo. Mayor será su satisfacción general y su percepción de calidad de vida en el trabajo en cuanto mayor sea el mayor número de facetas generadoras de satisfacción específicas las cuales pueden ser generadas al realizar un buen manejo de la retroalimentación que genere la evaluación del desempeño. Lo contrario es igualmente válido, a mayor cantidad de facetas que generen insatisfacción, mayor insatisfacción general, y esto sucede al no permitir conocer al empleado el resultado y la percepción que tiene la empresa sobre su desempeño y sobre el cumplimiento de los objetivos dentro del plan estratégico organizacional.

En la medida en que estas reacciones derivadas de la insatisfacción proliferen, la productividad de la empresa se verá desfavorecida, el clima organizacional podrá descomponerse y se disminuirá la lealtad y el compromiso con la empresa y con el puesto de trabajo. De este modo la insatisfacción tiene efectos sobre la productividad. Por el contrario, promover niveles convenientes de satisfacción estimulan el interés por permanecer en la empresa y en el puesto de trabajo, estimulan la lealtad y el compromiso y crea calidad de vida laboral. Y estas reacciones no son responsables directas de la eficiencia o efectividad individual pero si facilitan la productividad empresarial.

*EL Acuerdo 17 de enero de 2008 CNSC.* Define en el sector público la evaluación del desempeño como una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social con el fin de generar un valor

agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales. Fue creada con el fin de suministrar información, basada en evidencias que demuestren las competencias del servidor, con el propósito de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio y las acciones de mejoramiento individual e institucional.

“Es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones. Este proceso se soporta preferentemente en evidencias”.

Tal como lo establece el artículo 2° del acuerdo N° 137 de 2010 CNSC lo cual rézalo siguiente:

Todas las entidades incluirán para la evaluación del desempeño compromisos laborales y comportamentales, éstos últimos serán valorados con fines ligados a planes de mejoramiento del empleado e institucionales; por tanto su evaluación no incidirá en la calificación de servicios del empleado hasta que se cuente con los estándares que permitan su valoración objetiva.

### **4.3. Marco Normativo de la Evaluación de Desempeño en el Sector Público.**

Según el Art. 1° Acuerdo 17 de enero de 2008 CNSC, La evaluación de desempeño en el sector público “es el proceso mediante el cual se verifican, valoran, y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte al logro de la metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones, este proceso se soporta preferentemente en evidencias.”

#### ***4.3.1. Normatividad***

La Constitución Política de Colombia Artículo 122 establece que: No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.

Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben.

Antes de tomar posesión del cargo, al retirarse del mismo o cuando autoridad competente se lo solicite deberá declarar, bajo juramento, el monto de sus bienes y rentas.

Dicha declaración sólo podrá ser utilizada para los fines y propósitos de la aplicación de las normas del servidor público.

Sin perjuicio de las demás sanciones que establezca la ley, el servidor público que sea condenado por delitos contra el patrimonio del Estado, quedará inhabilitado para el desempeño de funciones públicas.

Artículo 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.

La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.

Artículo 124. La ley determinará la responsabilidad de los servidores públicos y la manera de hacerla efectiva.

Artículo 125: establece que "...El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo, por violación del régimen disciplinario por las demás causales previstas en la constitución o la ley"

Decreto 760, de marzo de 2005 en título VII Procedimiento para la titulación de los empleados de carrera, Artículos 36 al 40 establece: "Contra las evaluaciones semestrales o parciales expresas o presuntas no procederá recurso alguno", de la calificación insatisfactoria y sus condiciones para declarar la insubsistencia del nombramiento, el cual deberá expedirse en un término fijado por la ley. El acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado en período de prueba se notificará y contra él procede el recurso de reposición, en los términos del Código Contencioso Administrativo. Además de las causales de impedimento que se advierten dentro de la ley que impidan el correcto desarrollo, aplicación y la consecución de los objetivos de la evaluación de desempeño, también el procedimiento, requisitos, tiempo y rigurosidad de la aplicación en el proceso de evaluación.

Decreto 1227 de 2005 Titulo IV: Evaluación de Desempeño y Calificación de Servicios.

Define: “La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio.”

Artículo 51:.. "Las evaluaciones del desempeño laboral deben ser:

51.1. Objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad, para lo cual deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas; y

51.2. Referidas a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el lapso evaluado y apreciados dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.”

Artículo 52: “El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos a partir de los planes anuales de gestión del área respectiva, de las metas institucionales y de la evaluación que sobre el área realicen las oficinas de control interno o quienes hagan sus veces, de los comportamientos y competencias laborales, habilidades y actitudes del empleado, enmarcados dentro de la cultura y los valores institucionales.

Para el efecto, los instrumentos de evaluación deberán permitir evidenciar la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional.”

Artículo 53. “Los empleados de carrera deberán ser evaluados y calificados en los siguientes casos:

53.1 Por el período anual comprendido entre el 1° de febrero y el 31 de enero del año siguiente, calificación que deberá producirse dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento de dicho período y que será la sumatoria de dos evaluaciones semestrales, realizadas una por el período comprendido entre el 1° de febrero y el 31 de julio y otra por el período comprendido entre el 1° de agosto y el 31 de enero del siguiente año.

Cuando el empleado no haya servido la totalidad del año se calificarán los servicios correspondientes al período laboral cuando este sea superior a treinta (30) días. Los períodos inferiores a este lapso serán calificados conjuntamente con el período siguiente.

53.2. Cuando así lo ordene, por escrito, el jefe del organismo, en caso de recibir la información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente. Esta calificación no podrá ordenarse antes de transcurridos tres (3) meses de efectuada la última calificación y deberá comprender todo el período no calificado hasta el momento de la orden, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que hayan podido producirse.

Si esta calificación resultare satisfactoria, a partir de la fecha en que se produjo y el 31 de enero del siguiente año, se considerará un nuevo período de evaluación, para lo cual será necesario diligenciar nuevamente los instrumentos que estén siendo utilizados en la respectiva entidad.”

Artículo 54. La calificación definitiva del desempeño de los empleados de carrera será el resultado de ponderar las evaluaciones semestrales previstas en el artículo 38 de la Ley 909 de 2004.

En las evaluaciones semestrales se tendrán en cuenta las evaluaciones que por efecto de las siguientes situaciones sea necesario efectuar:

54.1. Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo.

54.2. Por cambio definitivo de empleo como resultado de traslado.

54.3. Cuando el empleado deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones sea superior a treinta (30) días calendario.

54.4. La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del período semestral a evaluar.

Estas evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de jefe que deberá realizarse antes del retiro de este.

El decreto 2539 de julio 22 del 2005 por el cual se establecen:

Las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.

Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público y la carrera administrativa.

Ley 872 de 2003: Crea el sistema de gestión de calidad, el cual complementa lo dispuesto con la ley 489 de 1998 que establece que los sistemas de control Interno y de desarrollo administrativo, de donde se observa que la evaluación de desempeño es una herramienta de gestión fundamental que integra de manera practica la estructura de calidad que le interesa al Estado y resalta la participación de los empleados en la consecución de objetivos y metas institucionales.

Decreto 1599 de 2005, Define el modelo Estándar de control Interno- MECI, el cual en su estructura y componentes señala el desarrollo del talento humano ligado a planes de mejoramiento continuo tanto en lo individual como en lo institucional, estos elementos son vinculantes en el sistema de Evaluación de Desempeño laboral y deben entonces ser valorados, incluidos y desarrollados para poder alcanzar los objetivos comunes de la gestión institucional.

Acuerdo 137 de enero 14 de 2010 Por el cual se establece el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa y el periodo de prueba.

Acuerdos 138 de 2010 que derogó los acuerdos 17,18 y 27 de 2008 de la CNSC.

La evaluación del desempeño laboral se soporta en evidencias y en concordancia con la Carta Iberoamericana de la Función Pública, tiene como finalidad la obtención de información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Así mismo, tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejerza su labor o desempeño integral; para ello se basa en algunos principios: Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Transparencia, Imparcialidad, Objetividad y Mérito, que rigen la función pública así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales establecidas en la normatividad vigente, que adicionalmente orientan el ingreso, permanencia, ascenso y retiro de los empleados de carrera.

## 5. Metodología del proyecto

Para la realización de este trabajo en la organización a la que se midió la percepción de la evaluación del desempeño, se hizo un estudio con enfoque cualitativo, donde se usó la recolección de datos sin hacer mediciones numéricas, ni estadísticas que nos permitió afinar las posibles respuestas que puedan surgir a la pregunta generadora del problema.

El estudio se hizo sobre un grupo de personas de la organización, donde después de la recolección de datos se describió e intentó interpretar las diferentes percepciones que tuvieron los empleados de organización acerca la evaluación del desempeño y de las conductas observadas y sus manifestaciones, teniendo en cuenta las lecturas y parámetros mencionadas en el marco teórico y normativo dadas por diferentes autores acerca de la evaluación del desempeño, además de la aplicación de conceptos y aprendizaje adquiridos a lo largo de la especialización.

Con este estudio no se pretendió generalizar los resultados que se obtuvieron en la muestra o grupo de trabajo, sino que se construyó un resultado abierto y flexible a interpretaciones, que puedan conducir a enriquecer los puntos de vista de las personas de la organización.

### 5.1. Método y análisis de datos

Para desarrollar el trabajo se siguió el proceso de recolección de datos en una muestra de veintisiete (27) personas que trabajan en la organización, donde se observó la percepción que tienen sobre la evaluación de desempeño, se tuvo como parte del procedimiento hacer una encuesta estructurada, para encontrar las posiciones y conceptos que puedan aportar los evaluados sobre el instrumento de evaluación. Véase **Anexo 1**.

Se hizo observación directa sobre lo que vimos y escuchamos de los participantes acerca de la pregunta problema, lo que permitió hacer narraciones de los diferentes aspectos y puntos de vista de estos. También se tomó anotaciones de las interpretaciones, de lo que se percibe sobre lo que los participantes responden y de las emociones e interacciones que se muestran durante el estudio.



Las anotaciones personales ayudaron a reivindicar los conocimientos teóricos y a reajustar las sensaciones propias para inducir soluciones a situaciones inesperadas en la organización.

Se trabajó con visitas programadas a la empresa, donde se registró las actividades hechas haciendo un seguimiento de observaciones realizadas, además también se asentaron los eventos más relevantes de esta visita, las preguntas y respuestas de las entrevistas, las emociones y percepciones de lo que se presentó en campo. Los registros fueron revisados periódicamente para retroalimentar la experiencia y hacer conclusiones de lo observado.

Se pidió los permisos que fueron indispensables para tener acceso al instrumento modelo de evaluación de desempeño dentro de la organización y a su vez el permiso de participar como observadoras durante el proceso de evaluación para tener nuestra propia percepción del sistema.

Finalmente se hizo el informe con la ponderación de la recolección de datos y las observaciones que se hicieron en la organización para contestar al planteamiento del problema de la mejor manera posible, cumpliendo con los objetivos planteados y buscando respuestas que pudieran satisfacer mejorar las formas de aplicar el instrumento de evaluación en la organización y las expectativas de este trabajo.

También se obtuvo acceso al documento de competencias asociadas a la entidad prestadora de servicios de salud, lo que permitió valorar y vincular las competencias de la organización y las comportamentales, al instrumento de evaluación de desempeño. Buscando identificar que exista coherencia de estas en la evaluación y que sirvan para buscar el cumplimiento de objetivos y canalizar estrategias que lo hagan más eficiente para el logro de resultados.

En el **Anexo 2** se muestra el cuadro de competencias de la entidad prestadora de servicios de Salud IPS.

Las competencias son actividades que buscan mejorar el rendimiento de una labor, aumentando la capacidad para desarrollarla, y potencializando en el individuo los conocimientos, habilidades y actitudes y el modo de resolver algo frente a una situación.

En el sector público las competencias buscan en el empleado la obtención de un rendimiento superior que le permita contar con él durante mucho tiempo, y obtener beneficios continuos en el corto plazo, además de poder lograr un posicionamiento en el sector, que le permita sobresalir y permanecer.

La evaluación de desempeño de las organizaciones que están orientadas a valorar las competencias, también debería de servir para corregir la misión y los focos estratégicos. Dado que estas evaluaciones son generalizadas en sector público por normatividad y por tanto la gerencia de recursos humanos, casi nunca las adapta a la gestión estratégica de cada organización, perdiendo de vista la oportunidad de planear con menos esfuerzo, de generar crecimiento al interior y exterior de esta, gestando valores que contribuyan a la mejora de procesos institucionales, desarrollando beneficios específicos para los empleados y la organización en particular, permitiendo tomar decisiones más asertivas de diferente naturaleza.

En la organización IPS, se evidencio existen claramente identificadas las competencias organizacionales, como las competencias comportamentales jerarquizadas, mediante entrevista que se hizo en campo al director de recursos humanos, reflejo que se conocen las competencias, pero que efectivamente, estas no están cumpliendo con los objetivos de implantar un estilo de dirección, que permita integrar la gestión de recursos humanos de manera más eficaz en la organización, esto se manifestó porque el proceso de mejora continua en la calidad y en la asignación de recursos técnicos y humanos, no es satisfactorio, además la toma de decisiones no siempre es objetiva y con criterios homogéneos, la contribución al desarrollo profesional de los empleados es deficiente y la organización permitió percibir un entorno cambiante y de desmotivación.

Al conocer el instrumento de evaluación que se aplica a los empleados de la organización se pudo entrever la posible falencia de la asertiva valoración de las competencias y de su involucramiento con el desempeño de la labor medida, estimando entonces que hay un desfase en el modelamiento del instrumento, permitiendo abrir una brecha en la medición de las competencias, posibilitando intervenir con el éxito de la organización y la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Cuando se estuvo como asistente en la aplicación del instrumento de evaluación, se advirtió en la organización hay falencias en el proceso de la entrevista de la evaluación, esta se hace recopilando información directa del evaluado, decir – escuchar, sin que haya existido un previo entrenamiento para los evaluadores, esto garantizaría cumplir con unas mínimas normas que permitan hacerla dentro de ciertos parámetros. Tampoco se consideró que existe el espacio ideal para hacerla, pues se hace en el puesto de trabajo del jefe, esto puede generar que no se establezcan buenas habilidades de comunicación, además de que no exista una adecuada

retroalimentación, pues una vez hecha y ponderada la evaluación no se entregan los resultados a cada persona, y por ello se consideró existe una gran debilidad en este proceso, pues la entrevista en la evaluación del desempeño incluye la entrega de resultados de la evaluación realizada a cada colaborador de la organización, autores como Martha Alles afirman “La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión”.

Dentro de la observación que se hizo del proceso de evaluación se encontró que al momento de aplicar el instrumento, el evaluador no recurre a la evaluación anterior, es decir a las evidencias, de forma que se pueda verificar si los objetivos trazados se cumplieron o no, se pudo decir entonces que se hace con el uso de la memoria reciente, y la calificación se puede restringir únicamente al desempeño reciente del evaluado, sin tener en cuenta que la evaluación es un proceso continuo que abarca un periodo determinado de tiempo.

A los evaluados al momento que se les hizo la evaluación se les observó tensos, incómodos, nerviosos y desmotivados, permitiendo establecer un ambiente de insatisfacción e inconformidad frente a esta.

En el **Anexo 3** se puede evidenciar el instrumento de evaluación de desempeño aplicado por la organización prestadora de servicios de salud IPS, donde se reflejó que aunque para los funcionarios públicos existen unas competencias definidas asociadas, tanto a su desempeño conductual como comportamental, estas no cuentan con ningún soporte que haga evidente su calificación y su difusión dentro del formato de evaluación que se aplica internamente dentro de la entidad.

Así mismo, se pudo analizar que aunque el instrumento de evaluación utilizado pudo ser cuestionado como insatisfactorio por la mayoría de los evaluados, el hecho de que pareciera que es un instrumento dirigido a posibilitar el cambio organizacional en aras de alcanzar posibles objetivos estratégicos, no necesariamente partió del hecho de ahondar en que es al ser humano al que se evalúa y por ende quien es evaluado.

Este instrumento obvia la realidad cambiante y por ende a las personas que laboran para la entidad, las cuáles no pueden ni deben ser encasilladas bajo manuales o protocolos

establecidos que no profundizan en su propia individualidad, sino que pretenden medirlo como un instrumento despersonalizado y que puede ser utilizado con criterios subjetivos y límites.

Es muy importante recordar que las organización Prestadora de servicios de salud IPS es del estado y se rige por normas y criterios establecidos, por leyes y estatutos que parece se vuelven homogéneos e iguales para todos, pero que ello no significa que el instrumento de evaluación no puedan mejorarse o cambiarse en algunos de sus puntos, en pro de conseguir los objetivos de la organización, consiguiendo alinear la gestión estratégica a estos, para ello se puede considerar necesario ajustar el instrumento dado en la norma y diseñar un instrumento de evaluación adecuado y que se identifique con la organización a fin de que esta medición sea realizada con los criterios propios de esta.

Es necesario tener claro que este instrumento de evaluación debe diseñarse en forma objetiva, por tanto debe ser único pues ninguna organización es idéntica a otra, de allí que en las organizaciones del estado tienda a existir un inadecuado uso y aplicación de las evaluaciones, produciendo insatisfacciones en el empleado, llevando a resultados que lamentablemente no están en función de lo que es la estrategia, las funciones del puesto de trabajo, los objetivos, las competencias ,el entorno, y demás y por tanto hacen que los empleados manifiesten no saber en función de que se les está evaluando.

De esta forma se pudo decir entonces que la IPS de nuestro proyecto se cumple con el requisito de evaluar el desempeño de los empleados, pero que la evaluación no se ajusta a lo que realmente necesita la organización, contribuyendo de esta manera a producir formas subjetivas de interpretación y percepción de insatisfacción y desmotivación de los empleados. También cabe recordar que a la hora de establecer o adaptar un método de evaluación del desempeño hay que saber tomara un conjunto de decisiones respecto a que medir, a quien medir, como medir, cuando medir y en qué contexto medir, para de esta forma garantizar se haga lo más objetiva y exitosa posible.

## 6. Análisis de Resultados

Al hacer la aplicación de la encuesta de satisfacción en veintisiete (27) personas en un área específica de la organización, y examinar las respuestas encontramos los siguientes resultados:

Escala de valoración

Escala	Si contesto	Valor porcentual (ponderado) %
1	Insatisfecho	33,3%
3	medianamente satisfecho	66,6%
5	Satisfecho	100%
NA	No Aplica	--

Aplicación de fórmula de generación efectiva de índices:

$$\text{Índice de satisfacción} = (n \cdot P1) + (n \cdot P2) + (n \cdot P3) / N - (NA)$$

n= Número de personas que responden cada ítem

P= valor porcentual de ponderación de cada ítem

N= Número total de personas encuestadas

NA= Número de personas que no aplican

Para el proyecto de investigación se tiene una muestra de 27 personas y después de ponderar las encuestas se obtuvo el siguiente resultado.

$$\text{Índice de satisfacción} = (15 \cdot 33,3\%) + (7 \cdot 66,6\%) + (5 \cdot 100\%) / 27$$

$$\text{Índice de satisfacción} = 1465,7 / 27$$

$$\text{Índice de satisfacción} = 54,28\% \text{ de satisfacción}$$

Este índice ayuda a comprender y a actuar sobre la retroalimentación de las personas evaluadas, analizando la relación de lealtad frente a la evaluación de desempeño, la percepción de esta y el grado de conformidad, esto representa como se siente frente a ella, la intencionalidad que se tiene de seguir siendo o no evaluado.

Este resultado se obtuvo en una muestra de 27 personas, que fue la que la organización nos permitió trabajar para el desarrollo del proyecto, aparentemente resulta pequeña, sin embargo se pudo pronosticar como análisis previo de la encuesta que las respuestas fueron muy homogéneas, hallándose un sesgo hacia lo insatisfactorio, pero que al ser comparado con lo medianamente satisfactorio y con lo satisfactorio, ponen la balanza muy a la par, para ello se recomendaría una muestra mucho más grande que permita diferenciar claramente los resultados, además se percibió en los resultados aspectos muy similares en las argumentaciones notándose que están ligeramente parecidas, esto es que la satisfacción es bastante análoga frente a la insatisfacción.

También se pudo observar con la aplicación de esta encuesta de satisfacción que los empleados de la organización están abiertos a cambios que les permitan la mejora de su labor y el crecimiento profesional, esto se manifestó en el correcto uso de los procedimientos designados en la encuesta como lo fue la aplicación clara del instrumento de encuesta después de hacerse las instrucciones debidas y la cortesía y receptividad con la retroalimentación oportuna que se les brindo. Este índice de satisfacción también puede medir en cierto modo la satisfacción de clima organizacional al interior, pero se recomienda se haga periódicamente y con muestras mucho mayores de ser posible.

Como otros de nuestros objetivos por cumplir tiene que ver con analizar las competencias del instrumento de evaluación de desempeño de la organización prestadora de servicios de salud, para ajustarlas a la gestión estratégica, de forma que pueda incidir en la satisfacción del desempeño laboral del personal, y después de haber tenido acceso al instrumento de evaluación de la entidad, se validó que el instrumento de evaluación de desempeño que se utiliza efectivamente no tiene claridad sobre la apreciación y medición de las competencias asociadas a la parte estratégica de la organización y que además se enfatiza en logro de objetivos, lo cual es de suma importancia pues influye en los comportamientos y resultados relacionados con el desempeño de una labor a fin de saber en qué medida un empleado, es o no productivo y como puede mejorar a futuro su desempeño. Permitiendo identificar elementos relevantes de la actividad del empleado para poder emitir juicios con la información obtenida y así buscar satisfacción para el empleado y la organización.

Se consideró la idea de sugerir otras competencias conductuales diferentes a las que ya tienen por normatividad que estimamos pueden ser utilizadas al momento de diseñar un instrumento de evaluación acorde con las necesidades de la organización.

### COMPETENCIAS SUGERIDAS PARA LA ORGANIZACIÓN

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Flexibilidad</b>	Es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y cambiar, aceptando fácilmente los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de su puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce la validez de otros puntos de vista.</li> <li>• Adapta las acciones para acompañar los objetivos a largo plazo de la organización.</li> <li>• Adapta su táctica a cada situación. Cambia su comportamiento para ajustarse a la situación.</li> <li>• Realiza cambios a corto plazo que responden a las necesidades de la organización.</li> <li>• Hace adaptaciones pequeñas o a corto plazo, en su organización en respuesta a las necesidades de su organización.</li> <li>• Hace adaptaciones grandes o a largo plazo</li> </ul>
<b>Iniciativa</b>	Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. La anticipación mencionada en la escala de esta competencia, se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completa sus tareas sin supervisión constante.</li> <li>• Reconoce las oportunidades y actúa para capitalizarlas. Se enfrenta con los problemas.</li> <li>• Es decidido frente a una crisis. Actúa rápido y con decisión frente a situaciones de crisis en vez de esperar a que el problema se resuelva por sí solo.</li> <li>• Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales que puedan surgir en el corto plazo,</li> <li>• Se anticipa y prepara para aprovechar una oportunidad específica o para enfrentar un problema que no es tan obvio para los demás y que tendrá lugar en el mediano plazo. Actúa para crear una oportunidad y evitar una crisis futura.</li> </ul>

Estas dos competencias las consideramos de gran importancia para esta organización dado que le permite si se tienen en cuenta en el instrumento de evaluación, generar mediciones validas del evaluado para mejorar sus resultados, permitiendo potencializar con mayor facilidad los puntos más fuertes de su comportamiento y ayudara a mejorar los puntos más críticos, contribuyendo al relacionar más fácilmente las competencias con la estrategia de la organización y así lograr con mayor efectividad los objetivos.

### 6.1. Análisis de resultados de la encuesta de satisfacción.

A continuación se presenta una tabla resumen como resultado ponderado de la aplicación de la encuesta de satisfacción en el grupo de 27 personas que se tomó como muestra.

**Tabla resumen de la encuesta de satisfacción**

Pregunta	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	No aplica
1. ¿Experimenta usted un claro conocimiento de que es la evaluación de desempeño, y que objetivo cumple dentro de su organización?	19	4	4	-
2. ¿Después de aplicársele la evaluación de desempeño en la organización usted se siente?	11	10	6	-
3. ¿La evaluación de desempeño en la organización se hace anualmente, Considera usted es adecuado este tiempo?	9	11	7	-
4. ¿Estima que se le comunican a usted en forma clara y precisa los objetivos y competencias que se le evaluarán antes de la aplicársele el instrumento de evaluación?	18	6	5	-
5. ¿Percibe usted que la aplicación de la evaluación de desempeño es utilizada como instrumento de mejora continua en la organización?	15	8	4	-
6. ¿Considera usted que se le informa sobre los resultados de su evaluación en forma precisa, clara y oportuna, para de esta manera poder buscar el cumplimiento de los objetivos y un buen desempeño de su labor?	14	9	2	-
7. ¿Experimenta usted que su evaluador tiene un buen manejo, conocimiento y dominio del instrumento de evaluación de desempeño y su aplicación?	13	8	6	-



8. ¿Aprecia que la evaluación de desempeño contribuye a la motivación de su puesto de trabajo y que está conectada a las valoraciones justas y diferenciadoras?	19	4	4	-
9. ¿Descubre usted que en la retroalimentación que su jefe o evaluador le da, sobre los resultados de la evaluación, le sirven o ayudan para superar los aspectos menos favorables y un reconocimiento sobre lo positivo?	14	8	5	-
10. ¿Explora usted que La evaluación de desempeño de la organización es un elemento que contribuye a mejorar las competencias de su labor y a potencializar el crecimiento profesional dentro de esta?	17	6	4	-
11. ¿Qué sensación advierte usted actualmente respecto a la evaluación de desempeño y su aplicación, como medición de su labor y como instrumento que permite mejora continua, y fortalecimiento de las competencias que se poseen?	15	6	6	-

A esta encuesta de satisfacción que se aplicó en las 27 personas de la organización, se pudo correr en el programa estadístico de Stagraphis con el fin de poder tener más claridad en la situación de los resultados y considerando las siguientes conclusiones:

Estadísticamente cuando se corrieron los datos en el programa Stagraphis se obtuvo tablas resúmenes que favorecieron poder observar más fácilmente los resultados. El StatAdvisor En esta tabla de insatisfacción muestra los resultados de medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, y las medidas de forma. De particular interés aquí son la asimetría estandarizada y curtosis normalizado, que se puede utilizar para determinar si la muestra proviene de una distribución normal. Los valores de estas estadísticas fuera del rango de -2 a +2 indican salidas significativas de la normalidad, lo que tendería a anular la prueba estadística con respecto a la desviación estándar. En este caso, el valor de asimetría estandarizado está dentro del intervalo esperado para los datos de una distribución normal. El valor curtosis estandarizado está dentro del intervalo esperado para los datos. En la parte percentil puede decirse que al menos el 75% de las personas encuestadas manifestaron estar insatisfecho respecto a estas once preguntas. Con el coeficiente de variación se puede establecer que la muestra es homogénea, esto induce a que presenta insatisfacciones en factores semejantes.  $CV \leq 30$ .

**Summary Statistics for INSATISFECHO**

Count	11
Average	14,9091
Median	15,0
Mode	11,8
Standard deviation	3,20794
Coeff. of variation	21,5167%
Minimum	9,0
Maximum	19,0
Range	10,0
Std. skewness	-0,495906
Std. kurtosis	-0,315217

**Percentiles for INSATISFECHO**

	<i>Percentiles</i>
1,0%	9,0
5,0%	9,0
10,0%	11,0
25,0%	13,0
50,0%	15,0
75,0%	18,0
90,0%	19,0
95,0%	19,0
99,0%	19,0

El StatAdvisor En la tabla resumen de medianamente satisfecho. Incluye medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, y las medidas de forma. De particular interés aquí son la asimetría estandarizada y curtosis normalizado, que se puede utilizar para determinar si la muestra proviene de una distribución normal. Los valores de estas estadísticas fuera del rango de -2 a +2 indican salidas significativas de la normalidad, lo que tendería a anular la prueba estadística con respecto a la desviación estándar. En este caso, el valor de asimetría estandarizado está dentro del intervalo esperado para los datos de una distribución normal. El valor curtosis estandarizado está dentro del intervalo esperado para los datos de una distribución normal. En este caso se pudo decir que la muestra respondió en forma un poco más dispersa, ya que su coeficiente de variación esta 31,4096% esto es  $CV \geq 30$ .

**Summary Statistics for MEDIANAMENTE\_SATISFECHO**

Count	11
Average	7,27273
Median	8,0
Mode	11
Standard deviation	2,28433
Coeff. of variation	31,4096%
Minimum	4,0
Maximum	11,0
Range	7,0
Std. skewness	0,0289139
Std. kurtosis	-0,562806

**Percentiles for MEDIANAMENTE\_SATISFECHO**

	<i>Percentiles</i>
1,0%	4,0
5,0%	4,0
10,0%	4,0
25,0%	6,0
50,0%	8,0
75,0%	9,0
90,0%	10,0
95,0%	11,0
99,0%	11,0

En esta tabla resumen de satisfecho, Incluye medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, y las medidas de forma. De particular interés aquí son la asimetría estandarizada y curtosis normalizado, que se puede utilizar para determinar si la muestra proviene de una distribución normal. Los valores de estas estadísticas fuera del rango de -2 a +2 indican salidas significativas de la normalidad, lo que tendería a anular la prueba estadística con respecto a la desviación estándar. En este caso, el valor de asimetría estandarizado está dentro del intervalo esperado para los datos de una distribución normal. El valor curtosis estandarizado está dentro del intervalo esperado para los datos de una distribución normal. En este caso el coeficiente de desviación nos indica que la muestra es homogénea, esto es presenta satisfacción hacia los mismos aspectos  $CV \leq 30$ .

**Summary Statistics for SATISFECHO**

Count	11
Average	4,81818
Median	5,0
Mode	4,0
Standard deviation	1,4013
Coeff. of variation	29,0835%
Minimum	2,0
Maximum	7,0
Range	5,0
Std. skewness	-0,5547
Std. kurtosis	0,185154

**Percentiles for SATISFECHO**

	<i>Percentiles</i>
1,0%	2,0
5,0%	2,0
10,0%	4,0
25,0%	4,0
50,0%	5,0
75,0%	6,0
90,0%	6,0
95,0%	7,0
99,0%	7,0

En la satisfacción encontramos factores que intervienen en los resultados, y estos se ven afectadas, por la aplicación y uso de las evaluaciones anteriores y por las estrategias de mejora del desempeño que se tengan concebidas en la organización por parte de los gerentes de recursos humanos o en su defecto por el jefe inmediato, podemos mencionar en la organización no se percibió que las estrategias sean trabajadas, pues no se tuvo testimonio de los posibles enfoques de reforzamiento positivo o de los reforzamientos negativos que se hacen como parte de la retroalimentación después de la evaluación del desempeño, donde se busca fomentar conductas deseables, y desalentar los comportamientos no deseables de los empleados, obteniendo como resultado satisfacción y motivación o insatisfacción y desmotivación.

## Discusión y Recomendaciones

A pesar de las grandes ventajas que podría proporcionar un efectivo sistema de evaluación del desempeño, se pudo percibir dentro de la entidad trabajada, que en esta no se garantizó su éxito en su aplicación. Antes de emprender su diseño e implantación deben considerarse y anticiparse algunas barreras o dificultades por las cuales el sistema de evaluación del desempeño pudo no haber funcionado, dentro de las cuales mencionamos: Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, falta de acuerdos previos entre evaluadores y evaluados en los aspectos a evaluar, expectativas no realistas acerca de medidas absolutamente objetivas y cuantificables o criterios de medida que no contemplan resultados cualitativos, mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones en el ámbito de desarrollo de recursos humanos, problemas técnicos y de comunicación inherentes al sistema de retroalimentación sobre los resultados obtenidos por la misma.

A manera de recomendación queremos resaltar que un instrumento de evaluación de desempeño debe poseer una serie de características dentro de las cuales destacamos las siguientes:

- Desde el momento de su diseño se debe plantear la diferenciación en los procesos evaluativos laborales y actitudinales, es decir, partir del concepto de que existen personas que poseen responsabilidades diferentes, cuyos puestos demandan características de personalidades innatas o desarrolladas ya sea por medio de la formación académica o por experiencias vivenciales. Por ejemplo, se debe partir del criterio de que las personas que desempeñan los puestos de rangos más altos deben evaluarse en función de sus características de líderes a diferencia de otros puestos en donde este rango no es válido considerarlo.
- Posibilitar a los trabajadores evaluados a mostrar su inconformidad o bien su acuerdo con la evaluación obtenida, así como brindarle la posibilidad de presentar recomendaciones de su inmediata aplicación para su desarrollo humano y profesional.
- Construir instrumentos de fácil uso sin sacrificar la calidad y objetividad, con objetivos claramente definidos, es decir, si el objetivo de diferenciación de la entidad radica en el

excelente servicio al usuario, el instrumento evaluativo debe estar en función de dicho objetivo, y por ende los factores que se consideren y su peso relativo han de estar dirigidos a fortalecer de una u otra forma esta perspectiva organizacional.

- El instrumento debe tener la posibilidad de adecuarse a las características de cada empleado, y de cómo estos se desempeñan dentro de sus puestos. Es cierto que es muy complejo elaborar un instrumento para cada trabajador, pero si se puede construir aquel que posibilite la flexibilidad requerida para que, por ejemplo un trabajador pueda detectar sus debilidades reales y si los mismos son por falta de aptitud o de actitud, y con base en dicho conocimiento proceder a fijarle el objetivo de mejoramiento para la próxima evaluación. Dicho objetivo puede ser desde obtener o facilitarle capacitación, hasta guiarlo con un instrumento evaluativo donde el mismo trabajador sea coparticipe de ese proceso de auto-mejoramiento. Es decir, que permita establecer objetivos dirigidos a fortalecer las aptitudes o actitudes deseadas.
- Estos instrumentos deben gestar el desarrollo de la creatividad tanto a los evaluadores como a los evaluados, para determinar con mayor precisión qué elementos o factores deben ser considerados para el mejoramiento del departamento, del equipo de trabajo y de cada uno de los evaluados.
- Antes de la aplicación de un instrumento de evaluación se debe tener un plan completo de desarrollo e implementación, que garantice mayores niveles de compromiso por parte de los jefes y trabajadores en general, para la correcta utilización de los mismos.

Tomando en consideración los elementos anotados con anterioridad presentamos las siguientes recomendaciones para la elaboración e implementación de un instrumento de evaluación:

- Que el instrumento este conceptualizado en un proceso de competitividad y servicio al usuario tanto externo como interno, teniendo como norte alcanzar la mayor objetividad posible.
- Que la evaluación contemple la posibilidad de presentar recomendaciones tanto al evaluado como a la empresa para el mejoramiento permanente, con su respectivo seguimiento.

- Que diferencien a los trabajadores en categorías amplias, por ejemplo las jefaturas, los que atienden público y clientes externos y los que sólo atienden clientes internos. Es decir, se debe por lo menos contar con tres instrumentos evaluativos dentro de la entidad, o bien con uno sólo pero con factores a evaluar relacionados para cada categoría de trabajador.
- Que las escalas de puntuación sean establecidas tomando en consideración el criterio de cada trabajador, ya sea por áreas, departamentos y preferiblemente si las condiciones lo permiten, en forma individual.
- Que el instrumento sea concebido como un elemento motivacional y por ende, este sea utilizado para fines que incorporen reconocimientos, mejoramiento a nivel salarial y jerárquico, capacitación y crecimiento dentro de la misma organización.
- Que estas evaluaciones se apliquen preferiblemente y como mínimo cada tres meses, con retroalimentación al evaluado y al evaluador.
- Que estos instrumentos contemplen un plan considerando las siguientes variables:

Plan de entrenamiento para evaluadores en: Aplicación de los instrumentos, procesos de retroalimentación positiva, sistemas de control de recomendaciones y resultados, la difusión y explicación para los evaluados del instrumento, sistema de control de las evaluaciones y los procesos de revisión y mejoramiento de los instrumentos

- Se le dé seguimiento real a los procesos individuales de evaluación de tal forma que garantice el mejoramiento permanente esperado tanto del trabajador como para la empresa.

Es indispensable recordar que las evaluaciones de desempeño no solo deben servir para medir la productividad de un empleado sobre una labor, sino que tienen como objetivo servir de herramienta para corregir la misión y los focos estratégicos de la organización, desafortunadamente en las organizaciones del estado la gran mayoría de los gerentes de recursos humanos se han quedado aplicando la evaluación de desempeño con el diseño de instrumento que la norma les da, sin prever cambios que puedan conducir a desarrollar tanto en funcionarios como en empleados la oportunidad de desarrollar competencias en beneficio propio y de la organización.

Con las evidencias de las encuestas de satisfacción se pudo concluir que la evaluación del desempeño debe cumplir con cuatro aspectos para poder que sirva de instrumento de gestión humana y estos los enunciamos a continuación:

- Monitorear el desempeño de la persona esto es los compromisos adquiridos y las posibles falencias que presente en el desempeño de ellos, este monitoreo debe ser permanente y con evidencias para que se retroalimente y proporcione soluciones a tiempo en la fallas que se presente, además de reconocimiento en el desempeño excelente, lo que lograría en el empleado motivación.
- Es de gran trascendencia observar cómo se comportan las variables medidas, como pueden ser el ritmo de trabajo, para medir el avance, la calidad del trabajo que desempeña, y adecuar una escala que proporcione la medición de comportamientos por apreciación, de esta forma no se subestima la función de nadie y se dimensionan con mayor facilidad las competencias .
- Otro de los aspectos que es considerable trabajar es la oportunidad esto es hacer lo que se debe hacer en el momento preciso, con la debida planeación para invertir menos esfuerzos en el desempeño de la labor, prestando y pidiendo atención a los resultados parciales que se estarían dando todo el tiempo.
- Tener siempre el portafolio de evidencias por empleado con aspectos positivos y con las deficiencias que se estimen pertinentes, pues aunque este existe en la organización, sirve más como instrumento de archivo que como facilitador de información del empleado permitiendo retroalimentar y direccionar el proceso constantemente, confirmando las cosas se están haciendo bien, preparando al empleado para que la retroalimentación no sea tomada a la defensiva y así fortalecer las debilidades, estas evidencia deben ser actualizadas permanentemente.

Es recomendable que la organización prestadora de servicios de salud, estructure la posibilidad de incorporar en su instrumento de evaluación de desempeño un formato de apreciación y de enfoques conductuales que evalúen a cada empleado en forma independiente, con relación unos criterios determinados por la conductas asociadas a unos rasgos de personalidad que ayudarían al empleado a percibir la evaluación como algo más propio y menos



mecánico, además más humana, motivante y con una mayor sentido de valoración del empleado para la organización.

ANEXO 4 se presenta la propuesta de un instrumento de evaluación de desempeño para la IPS, y adicionalmente las gráficas de un flujograma que permiten ver con más claridad el proceso y sus responsables.

Las evaluaciones de desempeño deben ser tomadas como una herramienta de medio para que la organización tome decisiones, se puedan hacer modificaciones en los manuales de funciones, se ajuste el sistema de gestión de calidad a la evaluación, se potencien las competencias de los empleados, se determine como cerrar las brechas de la administración y los planes de capacitación. Además son una radiografía de la organización en términos de rendimiento laboral y de satisfacción del personal.

Para la organización se hizo la recomendación de trabajar en un diseño de evaluación que ayude a obtener mejores resultados, esto puede reducir los problemas de satisfacción que surgen provocados por los conflictos inherentes al sistema, teniendo en cuenta que la perspectiva sistémica no puede ser una isla dentro de la organización y partiendo de la base que el recurso más importante de la organizaciones son las personas, y en esto se debe trabajar con responsabilidad y compromiso desde la dirección o gerencia.

Finalmente el punto más importante que se recomendó trabajar en la organización para lograr una mejora en percepción de la evaluación de desempeño y en los resultados de satisfacción y cumplimiento de los objetivos fue una debida, clara, oportuna, concisa retroalimentación que parte desde el entrenamiento de los evaluadores para aplicar la entrevista del instrumento de evaluación a los empleados, hasta la enseñanza y entrenamiento de una comunicación asertiva que construya reconocimiento, que supere falencias y que motive a desempeñar labor con mejora continua a fin de que en equipo se logren alcanzar los objetivos de la organización y la satisfacción personal y profesional de cada empleado.

Esta recomendación se hizo sobre la evidencia que el sistema está viciado, pues la evaluación la aplica la misma persona siempre, ya por un número considerable de años, de la misma forma y casi podríamos decir que a los mismos empleados, hasta en el mismo sitio, lo que como ser humanos nos condiciona conductualmente a perder el interés y la motivación hacia las cosas, generando costumbres malsanas para la organización y el entorno.

Se recomienda pedir capacitación para crear otro tipo de necesidades en los directivos que despierten la motivación en mejorar como líderes de un grupo interdisciplinario que busca permanecer en la organización y a su vez crecer dentro de esta, sino jerárquicamente por lo menos profesionalmente y personalmente, encontrando satisfacción en el desempeño de su labor, para ello se pudo sugerir la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, que brinda cursos por intermedio de la coordinación de evaluación de CNSC, en la página virtual de dicha entidad también se encuentra toda la información respecto al tema de evaluación del desempeño accediendo a poder aprender todo lo relacionado con las normas y la creación, existencia y formas de los instrumentos de evaluaciones diseñados y aplicados por las organizaciones del estado. Una asertiva consulta de estas entidades les conducirá a fortalecer y renovar la organización IPS para que tenga un adecuado cumplimiento de la normatividad e igualmente pueda ajustar el instrumento de acuerdo a las competencias y a la gestión estratégica de la organización.

También es importante hacer recomendación sobre el trabajo de las competencias funcionales y su uso apropiado, para ello se puede ir al SENA o consultar la página virtual de esta entidad, para que se ilustren sobre de los procedimientos que deben seguirse para la capacitación de las competencias a la persona que se desempeña como gestor de recursos humanos.

## Referencias

AUBREY, Daniels. *Gerencia del desempeño*. Mc Graw Hill de Management. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de los recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill. 2da edición 1994.

DOLAN, Simón L, Valle Cabrera Ramón, Jackson Susan E., Shuler Randall S. *La Gestión de los Recursos Humanos*. 3 ed. México, Mc Graw Hill. 2007.

MAGER Robert, Pipe Peter. *Como analizar y Mejorar el rendimiento de las personas*. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2002.

NASH, Michael. *Como incrementar la productividad del recurso humano*. Ed. Norma 1988

SERNA GÓMEZ, Humberto. *¿Cómo medir la satisfacción de clientes? Teoría, estrategias y metodología*. Monografías de Administración. Sexta Impresión, Enero 2007.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. 2 ed. Medellin, Colombia. Cincel Ltda. 1999.

WRITER, William B. Jr. y Davis Heith. *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill .1991.

**Anexos**

**ANEXO 1**

Usted deberá Contestar cada pregunta, otorgándole una calificación a cada una de 1, 3, 5; o NA según lo estime, además le pedimos el favor de opinar sobre lo que usted considere de cada pregunta, Por favor recuerde ser muy sincero al contestar.

Escala de calificación:

Se consideró una escala de 1 a 5 de la siguiente manera

**1.** Insatisfecho

**3** .Medianamente satisfecho

**5** .Satisfecho

**NA** No Aplica (También puede usarse en el caso de que no quiera dar una respuesta)

**Encuesta**

1. Experimenta usted un claro conocimiento de que es la evaluación de desempeño, y que objetivo cumple dentro de su organización?

1. Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica.

Opine: -----  
-----

2. ¿Después de aplicársele la evaluación de desempeño en la organización usted se siente?

1 .Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica.

Opine -----  
-----

3. ¿La evaluación de desempeño en la organización se hace anualmente, Considera usted es adecuado este tiempo?

1 .Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica.

Opine -----  
-----

4. ¿Estima que se le comunican a usted en forma clara y precisa los objetivos y competencias que se le evaluarán antes de la aplicarse el instrumento de evaluación?

1 .Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica

Opine:-----  
-----

5. ¿Percibe usted que la aplicación de la evaluación de desempeño es utilizada como instrumento de mejora continua en la organización?

1. Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica

Opine: -----  
-----

6. ¿Considera usted que se le informa sobre los resultados de su evaluación en forma precisa, clara y oportuna, para de esta manera poder buscar el cumplimiento de los objetivos y un buen desempeño de su labor?

1. Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica

Opine: -----  
-----

7. ¿Experimenta usted que su evaluador tiene un buen manejo, conocimiento y dominio del instrumento de evaluación de desempeño y su aplicación?

1. Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica

Opine:-----  
-----

8. ¿Aprecia que la evaluación de desempeño contribuye a la motivación de su puesto de trabajo y que está conectada a las valoraciones justas y diferenciadoras?

1. Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica

Opine: -----  
-----

9. ¿Descubre usted que en la retroalimentación que su jefe o evaluador le da, sobre los resultados de la evaluación, le sirven o ayudan para superar los aspectos menos favorables y un reconocimiento sobre lo positivo?

1. Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica

Opine:-----  
-----

10. ¿Explora usted que La evaluación de desempeño de la organización es un elemento que contribuye a mejorar las competencias de su labor y a potencializar el crecimiento profesional dentro de esta?

1. Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica

Opine: -----  
-----

11. ¿Qué sensación advierte usted actualmente respecto a la evaluación de desempeño y su aplicación, como medición de su labor y como instrumento que permite mejora continua, y fortalecimiento de las competencias que se poseen?

1. Insatisfecho      3 .Medianamente satisfecho      5 .Satisfecho      NA. No Aplica

Opine: -----  
-----

## ANEXO 2

**COMPETENCIAS COMUNES ASOCIADAS A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DENTRO DE LA IPS**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Orientación a resultados</b>	Realiza las funciones y cumple con los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con oportunidad en función a estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad las funciones que le son asignadas.</li> <li>• Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>• Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> <li>• Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se le presentan.</li> </ul>
<b>Orientación al usuario</b>	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atiende y valora las necesidades de los usuarios.</li> <li>• Considera las necesidades de los usuarios, al atender los requerimientos de servicios.</li> <li>• Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios, de conformidad con los servicios que ofrece la entidad.</li> <li>• Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades, respondiendo a estas oportunamente.</li> <li>• Reconoce la importancia de su trabajo frente a las necesidades del usuario.</li> </ul>
<b>Transparencia</b>	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.</li> <li>• Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en donde labora.</li> <li>• Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</li> <li>• Ejecuta sus funciones con base a las normas y criterios aplicables.</li> <li>• Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio</li> </ul>
<b>Compromiso con la Organización</b>	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve las metas de la entidad y respeta sus normas.</li> <li>• Antepone las necesidades de la entidad a sus propias necesidades.</li> <li>• Apoya a la entidad en situaciones difíciles.</li> <li>• Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> </ul>

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO  
NIVEL PROFESIONAL**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Aprendizaje Continuo</b>	Adquirir y desarrollar constantemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende de la experiencia de otros y de la propia.</li> <li>• Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la entidad.</li> <li>• Aplica el conocimiento adquirido a los desafíos que se presentan en la ejecución de su trabajo.</li> <li>• Profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.</li> <li>• Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar en su preparación.</li> <li>• Asimila nueva información y la aplica correctamente.</li> </ul>
<b>Experticia Profesional</b>	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en información relevante.</li> <li>• Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.</li> <li>• Clarifica datos o situaciones complejas.</li> <li>• Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo y colaboración</b>	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte en distintas situaciones y comparte información.</li> <li>• Aporta sugerencias, ideas y opiniones.</li> <li>• Expresa expectativas positivas del equipo o sus miembros.</li> <li>• Establece diálogo directo con los miembros del equipo, lo cual permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.</li> <li>• Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</li> </ul>
<b>Creatividad e innovación</b>	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece respuestas alternativas.</li> <li>• Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</li> <li>• Desarrolla nuevas formas de hacer e implanta nuevas tecnologías.</li> <li>• Inicia acciones para superar los obstáculos y superar metas específicas.</li> </ul>



**NIVEL ASISTENCIAL**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>Manejo de la información</b>	Manejar con respeto la información de los usuarios e institucional que posee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evade temas que indagan sobre información confidencial.</li> <li>• Recoge información imprescindible para el desarrollo de la tarea.</li> <li>• Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la entidad.</li> <li>• No hace pública información de los usuarios, laboral o de las personas que pueda afectar a alguna de estas.</li> <li>• Es capaz de discernir que es público y que no.</li> <li>• Transmite información oportuna y objetiva.</li> </ul>
<b>Adaptación al cambio</b>	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.</li> <li>• Responde al cambio con flexibilidad.</li> <li>• Promueve el cambio.</li> </ul>
<b>Disciplina</b>	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta instrucciones aunque difiera de ellas.</li> <li>• Realiza las tareas del puesto de trabajo.</li> <li>• Acepta la supervisión constante.</li> <li>• Realiza funciones orientadas a apoyar las acciones de otros miembros de la entidad.</li> </ul>
<b>Relaciones interpersonales</b>	Establecer y mantener relaciones de trabajo, amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.</li> <li>• Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información a los usuarios y al personal interno de la entidad.</li> </ul>

**COMPETENCIAS SUGERIDAS PARA LA ORGANIZACIÓN**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>Flexibilidad</b>	Es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y cambiar, aceptando fácilmente los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de su puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce la validez de otros puntos de vista.</li> <li>• Adapta las acciones para acompañar los objetivos a largo plazo de la organización.</li> <li>• Adapta su táctica a cada situación. Cambia su comportamiento para ajustarse a la situación.</li> <li>• Realiza cambios a corto plazo que responden a las necesidades de la organización.</li> <li>• Hace adaptaciones pequeñas o a corto plazo, en su organización en respuesta a las necesidades de su organización.</li> <li>• Hace adaptaciones grandes o a largo plazo</li> </ul>
<b>Iniciativa</b>	Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.. La anticipación mencionada en la escala de esta competencia, se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completa sus tareas sin supervisión constante.</li> <li>• Reconoce las oportunidades y actúa para capitalizarlas. Se enfrenta con los problemas.</li> <li>• Es decidido frente a una crisis. Actúa rápido y con decisión frente a situaciones de crisis en vez de esperar a que el problema se resuelva por sí solo.</li> <li>• Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales que puedan surgir en el corto plazo,</li> <li>• Se anticipa y prepara para aprovechar una oportunidad específica o para enfrentar un problema que no es tan obvio para los demás y que tendrá lugar en el mediano plazo. Actúa para crear una oportunidad y evitar una crisis futura.</li> </ul>

**ANEXO 3****INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO USADO EN LA ENTIDAD****PRESTADORA DE SERVICIOS.****FORMULARIO "1"**

<b>PROGRAMA PERSONAL DE DESEMPEÑO EN EL CARGO</b> (Artículos 53 y 54)			
01. GRADO	02 ESPECIAL	03. APELLIDOS Y NOMBRES	04. CC CÓDIGO:
05. GRADO	06 CARGO	07. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	
08. UNIDAD	09. CARGO DEL EVALUADO		
10. ENUMERE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SIGNIFICATIVAS EN EL CARGO			
11. ME COMPROMETO A ALCANZAR LOS SIGUIENTES OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
12. FIRMA DEL EVALUADOR:		13. FIRMA EVALUADO	

14. ADICIONES Y/O MODIFICACIONES AL PROGRAMA

<b>EVALUACIÓN AL FINAL DEL PERIODO</b>
--

15. ENUMERE LOS OBJETIVOS ALCANZADOS Y LOS LOGROS MAS SIGNIFICATIVOS
--

16. CONCEPTOS DEL EVALUADOR
-----------------------------

<b>17. FIRMA DEL EVALUADO</b>
-------------------------------

<b>18. FIRMA DEL EVALUADOR</b>
--------------------------------

**OBSERVACIÓN: ESTE FORMULARIO NO ADMITE ANEXOS**

**FORMULARIO "2"**

<b>PROGRAMA PERSONAL DE DESEMPEÑO EN EL CARGO</b> (Artículo 53 y 54)
---

01. GRADO	02. ARMA O ESPECIALIDAD	03. APELLIDOS Y NOMBRES	04. C. CÓDIGO :
05. UNIDAD U ORGANIZACIÓN		06. AÑO	07. CARGO ACTUAL

08. FECHA		09. ANOTACIONES	10. ENTERADO		
DÍA	MES		DÍA	MES	
		<p><b><u>APERTURA</u></b> En la presente fecha se abre folio de evaluación por periodo calificable</p> <p><b><u>CAPACITACIÓN</u></b></p> <p><b><u>ANOTACIÓN POSITIVA</u></b></p> <p><b><u>CIERRE</u></b> Se realiza cierre de folio de vida por termino de lapso evaluable</p>			

**FORMULARIO “3”**

**EVALUACIÓN DEL PERSONAL  
(Artículos 70 y 71)  
SECCIÓN IDENTIFICACIÓN**

01. CATEGORÍA	02. ESPECIALIDAD	03. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO	04. CC. CÓDIGO:
05. GRADO	06. CARGO	06 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	
08. GRADO	09 CARGO	10 APELLIDOS Y NOMBRES DEL REVISOR	
11. UNIDAD Y ORGANIZACIÓN		12 LAPSO	13 TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA CATEGORÍA.  _____ AÑOS _____ MESES

**SECCIÓN II EVALUACIÓN**

<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>INDICADORES</b>		<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>CALIDAD EXIGIDA</b>
<b>SUPERIOR</b>	<b>MUY SUPERIOR</b>			

<b>01. CONDICIONES ESPECIALES</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>02. MORAL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>03. PREPARACIÓN</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>04. ESPÍRITU DE SUPERACIÓN</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>05. ADMINISTRACIÓN</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>06. DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SECCIÓN III PROYECCIÓN DEL EVALUADO**

**01. EL EVALUADO TIENE CONDICIONES PARA CONTINUAR AL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN** SI  NO

**02. EL EVALUADO TIENE LOS MÉRITOS PARA SER PROMOVIDO** SI  NO

**02 SUSTENTACIÓN**

<b>04. LUGAR Y FECHA</b>	<b>05. FIRMA DEL EVALUADOR CÓDIGO</b>
--------------------------	---

**SECCIÓN IV REVISIÓN Y CLASIFICACIÓN**

**01. REVISOR** ACUERDO  DESACUERDO

**02. SUSTENTACIÓN**

<b>03 CLASIFICACIÓN</b>	<b>EN LETRAS</b>									
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">SUPERIOR</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">CALIDAD EXIGIDA</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INFERIOR</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SUPERIOR	CALIDAD EXIGIDA		INFERIOR			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SUPERIOR	CALIDAD EXIGIDA									
INFERIOR										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								

_____ <b>LUGAR Y FECHA</b> <b>CÓDIGO</b>	_____ <b>FIRMA REVISOR</b>
--	-------------------------------

**SECCIÓN V NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

**01. HE LEÍDO MI EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN Y ME DECLARO  
CONFORME**

**EN CASO DE RECLAMO DEBE INTERPONERLO ANTES DE 10 DÍAS  
INTERPONER RECLAMO**

\_\_\_\_\_  
**LUGAR Y FECHA**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADO**

**02 DECISIÓN SOBRE RECLAMOS**

\_\_\_\_\_  
**LUGAR Y FECHA**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADO**





ACTIVIDADES			PLAZO			RECURSOS				APOYO REQUERIDO		
<b>1</b>	<b>TAREA</b>		<b>PONDERACIÓN</b>			<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>				<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>		
ACTIVIDADES			PLAZO			RECURSOS				APOYO REQUERIDO		
<b>2</b>	<b>TAREA</b>		<b>PONDERACIÓN</b>			<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>				<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>		
ACTIVIDADES			PLAZO			RECURSOS				APOYO REQUERIDO		
<b>5. COMENTARIOS DEL EVALUADO</b>			<b>FORMATOS METAS Y COMPA</b>									
<b>6. COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>												
<b>7. FIRMAS</b>												
			<b>Evaluado</b>			<b>Evaluador</b>				<b>Fecha</b>		

FORMATO DE COMPETENCIAS													
FORMATO No. _____													
<p>Quando se deban modificar o adicionar competencias laborales ya definidos se rescribirá directamente sobre el texto correspondiente. La adición también se realizará directamente sobre este documento. (En cualquier caso éste documento deberá ser impreso y firmado nuevamente por las partes).</p>													
<b>FECHA:</b>		Señale con X según sea el caso		<b>DEFINICIÓN</b>				<b>MODIFICACIÓN</b>					
				<b>ADICIÓN</b>				<b>ADICIÓN Y MODIFICACIÓN</b>					
<b>1. DATOS PERSONALES Y LABORALES DEL EVALUADO</b>		<b>NOMBRE FUNCIONARIO</b>											
		<b>CARGO</b>											
		<b>ÁREA</b>											
<b>2. DATOS DEL EVALUADOR</b>		<b>NOMBRE FUNCIONARIO</b>											
		<b>CARGO</b>											
		<b>ÁREA</b>											
<b>1</b>		<b>FACTORES O HABILIDADES</b>		<b>COMPORTAMIENTOS ESPERADOS</b>						<b>PONDERACIÓN</b>			
<b>1</b>		<b>FACTORES O HABILIDADES</b>		<b>COMPORTAMIENTOS ESPERADOS</b>						<b>PONDERACIÓN</b>			
<b>1</b>		<b>FACTORES O HABILIDADES</b>		<b>COMPORTAMIENTOS ESPERADOS</b>						<b>PONDERACIÓN</b>			



FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL PROFESIONAL													
FORMATO No. _____													
EVALUACIÓN CON CORTE	Enero - Junio			Año _____									
	Julio - Diciembre												
<b>1. DATOS PERSONALES Y LABORALES DEL EVALUADO</b>	<b>NOMBRE EVALUADO</b>												
	<b>CARGO</b>												
	<b>ÁREA</b>												
	<b>JEFE INMEDIATO QUE EVALÚA</b>												
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBJETIVOS</b>													
<b>OBJETIVO 1</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>OBJETIVO 2</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>OBJETIVO 3</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>OBJETIVO 4</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS</b>													
<b>COMPETENCIA 1</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>OBSERVACIONES</b>					
Aprendizaje continuo													

COMPETENCIA 2	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Experticia Profesional		
COMPETENCIA 3	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Trabajo en equipo y colaboración		
COMPETENCIA 4	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Creatividad e innovación		
		<b>TOTAL EVALUA CIÓN</b>
5. COMENTARIOS DEL EVALUADO		
6. COMENTARIOS DEL EVALUADOR		
6. FIRMAS		
	<b>Evalua do</b>	<b>Evalua dor</b> <b>Fecha</b>

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL ASISTENCIAL													
FORMATO No. _____													
EVALUACIÓN CON CORTE	Enero - Junio			Año _____									
	Julio - Diciembre												
1. DATOS PERSONALES Y LABORALES DEL EVALUADO				NOMBRE EVALUADO									
				CARGO									
				ÁREA									
				JEFE INMEDIATO QUE EVALÚA									
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBJETIVOS													
OBJETIVO 1				CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES					
OBJETIVO 2				CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES					
OBJETIVO 3				CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES					
OBJETIVO 4				CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS													
COMPETENCIA 1				CALIFICACIÓN				OBSERVACIONES					
Manejo de la información													

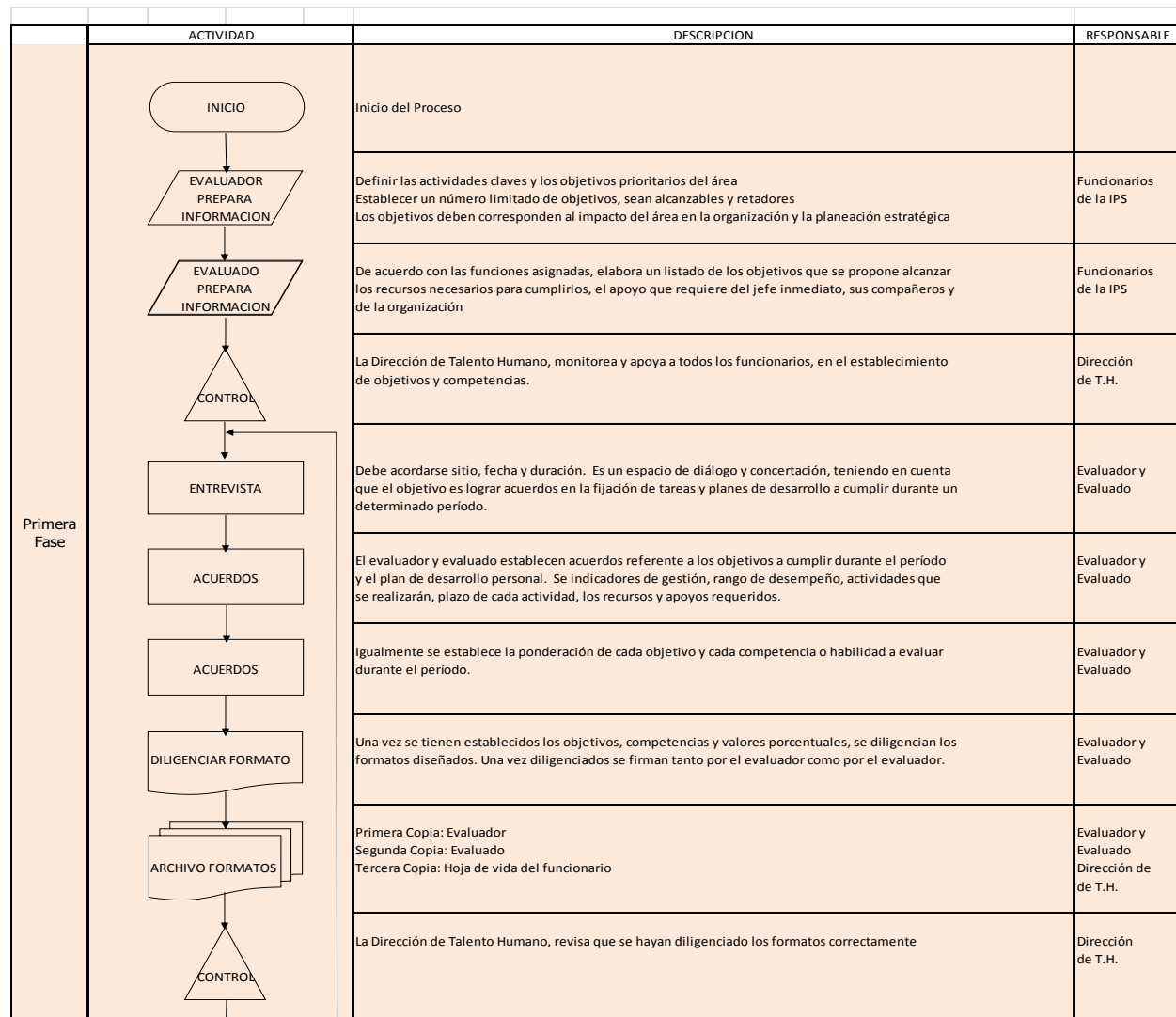




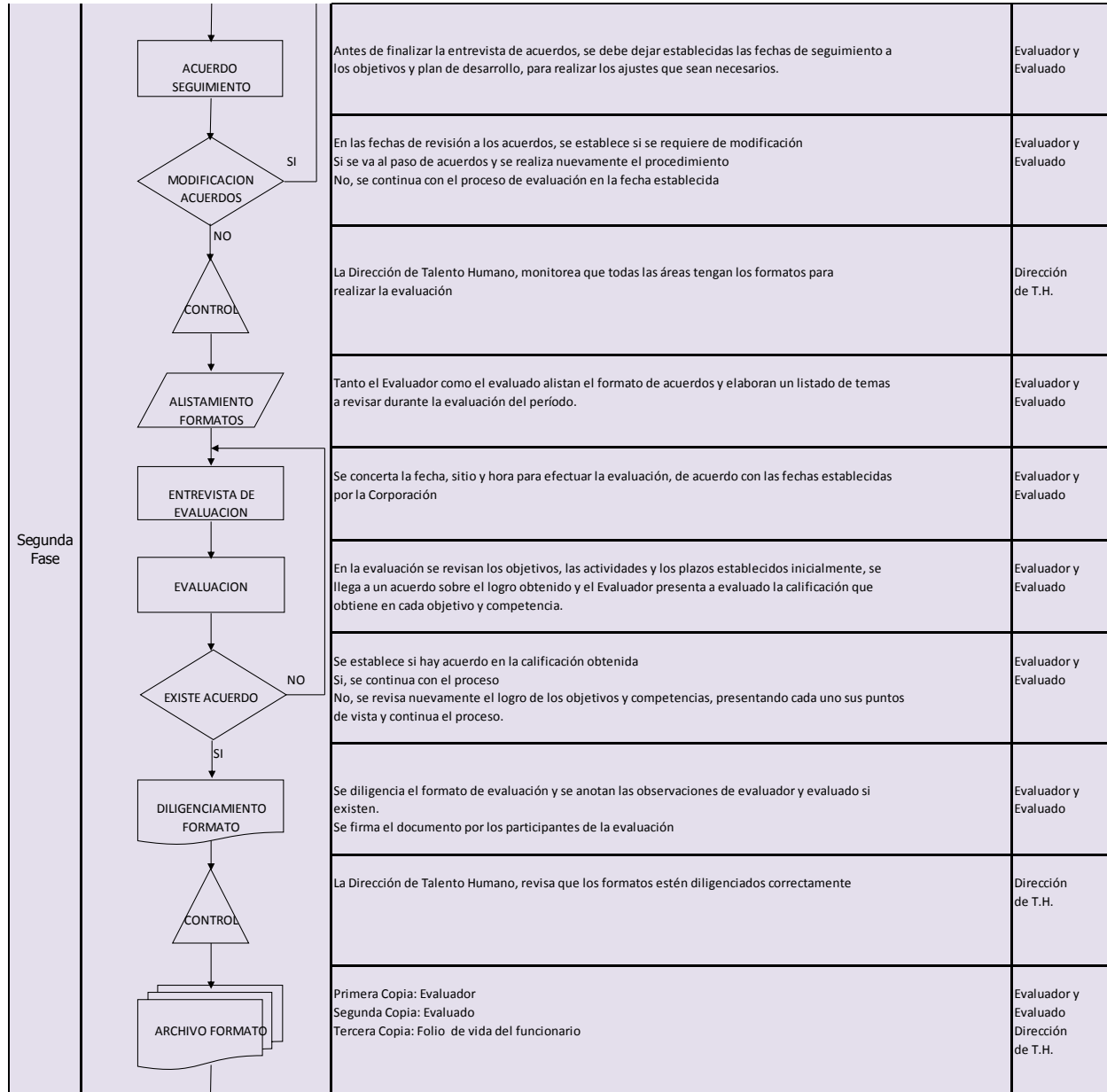
## FLUJOGRAMAS

A continuación se muestra un flujograma por etapas que permite identificar con más claridad las partes del proceso de evaluación del desempeño, como funciona y sus responsables.

### FLUJOGRAMA ETAPA 1



**FLUJOGRAMA ETAPA 2**



### FLUJOGRAMA ETAPA 3

