



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**ANALISIS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE
BIENESTAR FAMILIAR CENTRO ZONAL MANIZALES
UNO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS
ACTIVIDADES DE SUS COLABORADORES**

ÁNGELA MARÍA CASTAÑO DIAZ

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de administración

Maestría en administración

Manizales, Colombia

2013

Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

ÁNGELA MARÍA CASTAÑO DIAZ

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Master en Administración

Directora:

Magister GLADYS VARGAS AGUDELO

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Maestría en Administración

Manizales, Colombia

2013

PERFORMANCE EVALUATION ANALYSIS IN THE
COLOMBIAN INSTITUTE FOR FAMILY WELFARE
LOCATED IN MANIZALES CENTRAL ZONE AND ITS
INCIDENCE IN THE EXECUTION OF ACTIVITIES
PERFORMED BY ITS COLLABORATORS

ÁNGELA MARÍA CASTAÑO DIAZ

Director:

Magister GLADYS VARGAS AGUDELO

National University of Colombia

Faculty of Administration

MBA

Manizales, Colombia

2013

Resumen

Realizar esta investigación, en la cual se efectuó un análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro Zonal Manizales Uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores, ameritó llevar a cabo diferentes procesos, entre ellos, elaborar una rejilla de antecedentes primero acerca del tema de la evaluación de desempeño para luego seleccionar las más adecuadas a este estudio; posteriormente diseñar una estrategia metodológica que condujera al buen desarrollo de la temática, afinar el marco teórico y finalmente alcanzar el objetivo propuesto al iniciar el estudio diseñando un nuevo modelo de evaluación de desempeño para el ICBF, de conformidad con los resultados obtenidos luego de analizar el modelo actual y los instrumentos aplicados a los colaboradores de esta institución tan prestigiosa en nuestro país.

Los resultados del estudio llevaron a concluir que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar utiliza para su evaluación del desempeño los procesos y procedimientos de acuerdo a las directivas que propone el Departamento Nacional de la Función Pública y no está generando reflexión autocrítica frente al proceso y sus resultados, razón por la cual hay una incidencia no muy asertiva en los colaboradores de este centro zonal Manizales uno; en coherencia con esos hallazgos y de conformidad con el marco teórico desarrollado su diseño un modelo basado en competencias.

Palabras claves. Evaluación de desempeño, competencias, colaboradores, procesos, procedimientos, resultados, rendimientos, eficacia, modelo.

Abstract

A research was made to analyze the performance evaluation systems at the Colombian Institute for Family Welfare located in Manizales. Such research merited the implementation of several processes, among them, a background spreadsheet of all the previous performance evaluations. After that, a methodological strategy was designed to achieve an appropriate development of the topics, and a refinement of the theoretical framework to finally achieve the proposed objective of creating a new performance evaluation for the Colombian Institute for Family Welfare. This process was backed with the results obtained with the collaborators of such prestigious institution.

The results of the research led to the conclusion that the Colombian Institute for Family Welfare uses procedures proposed by the Administrative department of public functions in order to accomplish its performance evaluation. These procedures do not allow a self-critical reflection towards the processes and their results, reason why there is not an assertive incidence of the ICBF's collaborators in the central zone of Manizales. This result is coherent with the theoretical framework.

Key words: Performance evaluation, competences, collaborators, processes, procedures, results, returns, efficiency, model.

Contenido

	Pág.
Resumen	V
Lista de gráficos	IX
Lista de Cuadros	XI
Introducción	1
1. Marco Contextual	4
1.1 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	4
1.2 Justificación de la investigación	5
1.3 Planteamiento del problema a estudiar	8
1.4 Formulación del problema	9
1.5 Objetivos.....	9
1.5.1 Objetivo General.	9
1.5.2 Objetivos Específicos.....	9
2. Estrategia Metodológica	10
2.1 Diseño de la investigación	10
2.2 Tipo de Investigación.....	10
2.3 Diseño.....	11
2.4 Método	12
2.5 Población.....	13
2.6 Muestra	14
3. Marco Referencial	15
3.1 Revisión de Literatura sobre la Evaluación de Desempeño	16
4. Marco Teórico.....	19
4.1 Reseña histórica de la Evaluación de desempeño.....	20
4.2 Bases teóricas.....	22
4.3 La evaluación de desempeño, generalidades, características.	24
4.4 Importancia de la evaluación de desempeño	29
4.4.1 ¿Qué es el Mejoramiento del Desempeño?	29
4.5 Convertir a las empresas en una comunidad: Una alternativa para el mejoramiento del desempeño	33
4.6 La Evaluación de Desempeño y la Retribución.....	34
4.7 Evaluación del Desempeño de los colaboradores Del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	35
4.7.1 Finalidad de la evaluación.....	35

5. Presentación sistema de evaluación de desempeño aplicado por el ICBF	37
6. Descripción de resultados	43
6.1 Determinar la incidencia del proceso de evaluación de desempeño actualmente utilizado por el ICBF en el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores del centro zonal Manizales uno	43
6.1.1 Resultados de la encuesta.....	44
6.1.2 Resultados Entrevista Coordinadora Centro Zonal Manizales Uno	60
6.2 Analizar el proceso de evaluación de desempeño implementado en el centro zonal Manizales uno	63
6.3 Proponer un ajuste al proceso de evaluación implementado en el centro zonal Manizales uno.....	66
7. Modelo de evaluación propuesto para el ICBF	69
7.1 Sistema de evaluación actual del ICBF y la propuesta realizada a través de esta investigación	86
8. Conclusiones	89
Bibliografía	93
A. Anexo: Encuesta	97
B. Anexo: Entrevista	100
C. Anexo: Evaluación de desempeño CNSC	101

Lista de gráficos

	Pág.
Grafico 1 ¿Qué nivel de satisfacción le genera la evaluación de desempeño que aplican en el ICBF?	44
Grafico 2 Le satisfacen los resultados obtenidos por en la evaluación de desempeño ...	45
Grafico 3 Está satisfecho con los criterios de evaluación propuestos para sus actividades	45
Grafico 4 Existen criterios para los diferentes cargos de los colaboradores en la Institución	46
Grafico 5 Le han compartido en el ICBF la importancia de la Evaluación de Desempeño en el desarrollo de sus actividades.....	46
Grafico 6 Considera usted que luego de la evaluación de desempeño desarrolla mejor sus actividades.....	47
Grafico 7 Considera usted que la evaluación de desempeño que realizan en el ICBF incide en sus actividades laborales	47
Grafico 8 La valoración de su desempeño incide de manera positiva en sus actividades	48
Grafico 9 ¿Cree usted que la evaluación del desempeño incide de manera negativa en sus actividades?.....	48
Grafico 10 ¿Cree usted que la evaluación del desempeño incide de manera negativa en sus actividades?.....	49
Grafico 11 ¿Le brindan inducción antes de iniciar sus actividades como colaborador del ICBF?	49
Grafico 12 ¿Piensa usted que en La evaluación de desempeño se puede establecer qué relación hay entre colaboradores y la institución?	50
Grafico 13 cuando realizan la evaluación, valoran solo su desempeño laboral	50
Grafico 14 evalúan también su comportamiento.....	51
Grafico 15 Incide en su trabajo la evaluación del comportamiento	51
Grafico 16 ¿Piensa usted que con la evaluación se analiza la satisfacción de intereses mutuos, es decir, entre el colaborador y el ICBF?	52
Grafico 17 ¿Se les comunica los aspectos que afectan su desempeño?	52
Grafico 18 La evaluación de desempeño puede facilitar su permanencia como colaborador al servicio del ICBF	53
Grafico 19 ¿A partir de la evaluación se realizan estímulos para los colaboradores?.....	53
Grafico 20 ¿Si hay incentivos, esto incide en sus actividades como colaborador?	54
Grafico 21 ¿Si no hay incentivos después de la evaluación, incide en su desempeño como colaborador del ICBF?	54
Grafico 22 ¿La evaluación del desempeño mejora su rendimiento en el trabajo?	55

Grafico 23 ¿Después de la evaluación se brinda orientación y capacitación a los colaboradores?	55
Grafico 24 ¿Se realiza retroalimentación para analizar las fortalezas y debilidades del desempeño del colaborador?	56
Grafico 25 ¿Piensa usted que la comunicación de los resultados de su evaluación se realiza de manera positiva?	56
Grafico 26 ¿Considera que la socialización de los resultados de su evaluación se realiza de manera negativa?	57
Grafico 27 La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño, afecta sus actividades de manera positiva	57
Grafico 28 La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño, afecta sus actividades de manera negativa.....	58
Grafico 29 Diagrama evaluación de desempeño Actual	65
Grafico 30 Diagrama evaluación de desempeño Propuesto.....	68

Lista de Cuadros

Cuadro N° 1: Elementos muestrales.....	14
Cuadro N° 2 Resumen de las investigaciones consultadas	16
Cuadro N° 3 Aspectos que debería contemplar la evaluación de desempeño para los diferentes cargos.....	28
Cuadro N° 4 Evaluación anterior y Actual en el ICBF	36
Cuadro N° 5 Normatividad de la evaluación de desempeño.....	38
Cuadro N° 6 Sistema tipo de evaluación de desempeño establecido mediante Acuerdo 137 de 2010.	39
Cuadro N° 7 Evaluación de desempeño en el ICBF – actual.....	63
Cuadro N° 8 Evaluación de desempeño en el ICBF – Propuesta	66
Cuadro N° 9 Estado del empleado según la nueva evaluación de desempeño	73
Cuadro N° 10 Comparativo sistema de evaluación actual y propuesto.....	86

Introducción

De acuerdo a las teorías de los expertos en el tema, la evaluación de desempeño es un instrumento que utiliza la organización para medir o detectar algunas situaciones, problemas o categorías que inciden en el ejercicio laboral, como la integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o la motivación escasa, las competencias, el tiempo dedicado al trabajo, la remuneración y la satisfacción entre otros.

Ahora bien, la organización recurre a los resultados obtenidos en la valoración del rendimiento laboral, para tomar decisiones en cuanto a cambios en los cargos, asignación de incentivos, remuneraciones económicas o para realizar capacitaciones, orientación y formación de acuerdo a las necesidades reveladas en la evaluación.

Es por esto que, realizar un estudio acerca de la incidencia de la Evaluación de desempeño en las actividades de los colaboradores del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno, reviste importancia, ya que de acuerdo a la forma en que se realice dicha apreciación, los empleados pueden sentirse satisfechos o insatisfechos con el instrumento aplicado y esto logra incidir en el ejercicio de las actividades, es decir, en el rendimiento laboral, máxime si se tiene en cuenta que la evaluación de desempeño lleva implícito también el hecho de que los trabajadores obtienen beneficios tales como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y pueden ver canalizados sus problemas y necesidades.

Por lo tanto, el objetivo de esta evaluación es hacer una valoración cuantitativa, atributiva y específica, es decir, también cualitativa, de la calidad con que las personas realizan sus actividades, cumplen con los objetivos y las responsabilidades propuestas para sus cargos o puestos de trabajo.

De tal manera que, en las páginas interiores se encuentra detallada la importancia de la evaluación de desempeño para la organización y los colaboradores, las características y requisitos que debe cumplir, y de igual manera, todo lo que implica el mejoramiento del desempeño de los empleados.

El surgimiento de este estudio denominado “Análisis del proceso de Evaluación del Desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Zona Uno y su Incidencia en el Desarrollo de sus Colaboradores”, se da por un interés práctico de aplicar los conocimientos de la formación en gestión del talento humano, en una institución de carácter público y del orden nacional, donde la investigadora se desempeña hace más de dos años, lo que le permitió evidenciar la necesidad de generar reflexión acerca de las falencias detectadas en las prácticas de evaluación del desempeño.

La dimensión de un estudio de esta índole es trascendental, puesto que El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, es una organización reconocida por el tejido de sus conocimientos acerca de las familias, la infancia y la adolescencia, como parte de su compromiso en todo el territorio Colombiano y al analizar uno de los procesos más importantes para la empresa se pudieron resaltar las características positivas que la institución ostenta y opera en su misión diaria, y de igual manera, se pudo detectar la forma de fortalecerlos o mejorarlos, de acuerdo a los resultados obtenidos.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, creado con la Ley 75 de 1968 es una organización de carácter público y descentralizado, sujeto al Departamento administrativo para la prosperidad social, posee personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, se distingue por que hace presencia en cada una de las capitales Colombianas. Cuenta con 201 centros zonales, que son como su nombre lo indica, zonas de asistencia para prestación de ayuda a la población de todos los municipios del país.

Para realizar esta investigación se planteó un interrogante a fin de determinar de qué manera se realiza el Proceso de Evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro Zonal Manizales Uno y cuál es su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores, a éste se encontró respuesta una

vez analizados los resultados obtenidos a través de las fuentes primarias de este estudio, confrontadas con las teorías administrativas y específicamente con los expertos en evaluación de desempeño.

Con el propósito de encaminar el estudio, se plantearon también objetivos, tales como describir la Evaluación del Desempeño del ICBF; evaluar los niveles de satisfacción de los colaboradores con dicha evaluación y, determinar de qué manera la evaluación de desempeño incide la dinámica normal de los colaboradores del ICBF centro zonal Manizales Uno. Cada uno de ellos, se concretaron uno a uno, siguiendo una metodología lógica y coherente que condujera a resultados confiables.

Así también, con la intención de obtener hallazgos válidos acerca de la incidencia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales, se aplicó un cuestionario estructurado de preguntas como instrumento para recolectar información de los colaboradores del centro zonal Manizales uno y se entrevistó a la coordinadora zonal del ICBF.

La investigación posibilitó concluir que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar utiliza para su evaluación del desempeño los procesos y procedimientos de acuerdo a las directivas que propone el Departamento Nacional de la Función Pública y no está generando reflexión autocrítica frente al proceso y sus resultados, además existe un lenguaje de desconfianza, los directivos perciben que no es adecuada y los colaboradores refieren que están satisfechos pero que no genera impacto en el fortalecimiento de competencias, lo que le brinda a la institución la posibilidad de construir discurso entorno a la confianza y las practicas que se derivan de este proceso de gestión humana.

1.Marco Contextual

1.1 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

En las organizaciones públicas la valoración del trabajo se dirige más a la calidad del servicio público que se presta a la comunidad, toda vez que se asume que éstas tienen un gran compromiso con la sociedad en general, hecho que incide de forma directa en cada una de sus gestiones, lo que se observa claramente en el planteamiento realizado por (Hernández, 2002) (documento en línea):

“Más que ninguna otra organización, las organizaciones públicas están sujetas a una naturaleza social que les obliga a responder continuamente a la dinámica política, económica, cultural, ideológica, etc. de los grupos sociales a los que afecta directa o indirectamente. La organización pública tradicional, basada en la jerarquía, el establecimiento de normas irrestrictas, reestructuración de actividades y funciones predefinidas en organigramas inamovibles, ha cedido el paso a la organización flexible, abierta, innovadora y creativa”.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, (ICBF) es un establecimiento público descentralizado, vinculado al Departamento Administrativo Para La Prosperidad Social de Colombia con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio; adscrito al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, creado con la Ley 75 de 1968. El ICBF está presente en cada una de las capitales de departamento, a través de sus regionales y seccionales. Adicionalmente, cuenta con 201 centros zonales, los cuales son puntos de servicio para atender a la población de todos los municipios del país. Actualmente cerca de 10 millones de colombianos se benefician de sus servicios.

El ICBF define dentro de sus principios corporativos como misión “Trabajamos por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas”, aunada a una visión como de “ser ejemplo mundial en la construcción de una sociedad próspera y equitativa a partir del desarrollo integral de las nuevas generaciones y sus familias”. Lo que se ha propuesto alcanzar con objetivos como:

- Lograr la atención integral de alta calidad a la primera infancia.
- Prevenir vulnerabilidades o amenazas y proteger a los niños, niñas y adolescentes.
- Lograr el bienestar de las familias colombianas.
- Lograr la máxima eficiencia y efectividad en la ejecución de los recursos.
- Incrementar la consecución de recursos.
- Lograr una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a resultados.

De esta forma, a niños y niñas, jóvenes, adultos y familias de poblaciones urbana, rural, indígena, afrocolombiana, raizal y rom, es posible brindarles una atención más cercana y participativa. (ICBF, documento en línea).

1.2 Justificación de la investigación

Realizar un estudio acerca del proceso de evaluación de desempeño en una institución del carácter del ICBF reviste importancia toda vez que según los datos recopilados para esta investigación, en esta institución se ejecuta esa valoración por intermedio de un ente externo como es la comisión nacional del servicio civil, quien a dispuesto adicionalmente al instrumento, la normatividad e instructivos necesarios para su aplicación, pero dada la observación directa realizada para el desarrollo de este estudio, pudo establecerse que al interior del centro zonal no existe un conocimiento y por tanto un cumplimiento de dichas directrices.

Adicionalmente, se observó que los resultados del instrumento aplicado no conllevan a planes de mejora, capacitaciones, estímulos y los diferentes tipos de recompensas que deben ser finalmente el objetivo a cumplir de un proceso de evaluación de desempeño.

De tal manera que, una vez analizadas las teorías y las nociones fundamentales de la Organización, la Administración del Talento Humano, y las nuevas técnicas administrativas como la evaluación por competencias, se pretende no solo describir la importancia de esta gestión administrativa, sino además proponer un modelo que integre el cumplimiento de metas específicas con las competencias a fortalecer por perfiles, motivando a los colaboradores para el buen desarrollo de sus actividades y apropiando un instrumento útil para ellos mismos y la Institución.

Por otra parte, al reconocer que la evaluación de desempeño es un tema trascendental en la práctica empresarial además de ser un rasgo distintivo de cada organización, que pudiera representar una ventaja competitiva en algunos casos o una debilidad por fortalecer en algunos otros, se optó por investigarlo en una institución de prestigio y tradición nacional para examinar como este proceso se ve reflejado en el desarrollo de las actividades o actuaciones de sus colaboradores.

Inicialmente se analiza el instrumento de evaluación de desempeño actual, el proceso para su aplicación y los resultados obtenidos e incidencia del mismo en las actividades diarias de los colaboradores del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro Zonal Manizales Uno; para ello se han tomado referencias teóricas fundamentadas en estudios anteriores y que enriquecieron las definiciones y conceptos aportados por expertos en el tema tales como Morales Cartaya (2009), Martha Alles, (2008), Lavanda R, D (2005) Y Muñoz E, C (2006), entre otros.

De tal manera que realizar una investigación de esta naturaleza, cobra importancia e interés toda vez que El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar es una organización reconocida por su labor en todo el territorio Colombiano y al analizar uno de los procesos más importantes para la empresa se podrán reconocer las características positivas que la institución posee y desarrolla en su misión diaria, y a su vez se podrá

proponer un nuevo modelo basado en competencias que busca fortalecer las habilidades de cada colaborador.

La utilidad de este estudio se manifiesta en el provecho que traerá a nivel zonal, regional y posteriormente nacional, pues si bien este estudio se ha delimitado al centro zonal Manizales uno, se pretende su proyección a nivel nacional, ya que el ICBF es una Institución descentralizada pero su estructura organizacional a nivel Regional es estándar lo cual hace procedente la aplicación de un solo instrumento para los diferentes centros zonales tal como lo requiere su política de gestión interna.

Podría afirmarse que la novedad se refleja en que tradicionalmente desde los niveles zonales se han manifestado todo tipo de observaciones y sugerencias al instrumento actualmente utilizado y su procedimiento sin que se le haya dado trascendencia, lo cual trae como consecuencia que no se han realizado estudios de esta naturaleza, donde se evalúen los niveles de satisfacción que los colaboradores tengan de su evaluación, de la incidencia que genera sobre su desempeño y no se ha generado un balance de la relación costo beneficio, entre el desgaste administrativo, emocional y económico y la utilidad del proceso.

Adicionalmente es importante resaltar como la presente investigación es la aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación académica, trascendiendo de la teoría a la práctica y contribuyendo al desarrollo de los procesos institucionales así como convertirse en un punto de referencia para investigaciones futuras con la rigurosidad científica basada en métodos y técnicas confiables.

Finalmente, la investigación se realizó a través de un método analítico-descriptivo para obtener información acerca de este proceso, para describir sus implicaciones, intentar conocer el origen o causa de la situación y fundamentalmente para presentar una nueva propuesta.

1.3 Planteamiento del problema a estudiar

Según Alles, M (2001), Lavanda R, D (2005) Y Muñoz E, C (2006), se puede entender la evaluación como aquel proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican la producción o actividades de una persona en el contexto de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral, de acuerdo con los requisitos previos establecidos en la etapa de fijación de compromisos laborales, así como a su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar a las instituciones.

Según Seijas A. (2011), La administración eficaz del recurso humano cobra una mayor importancia, perfilándose la evaluación del desempeño como una herramienta poderosa que permite a la organización saber si se cuenta con el personal idóneo para el desempeño eficaz y, si es preciso tomar acciones en cuanto a capacitación, reclutamiento y selección, tanto como ascensos, contrataciones o despidos.

Acorde a lo anterior, se observo al interior del centro zonal el instrumento de evaluación de desempeño, los instructivos existentes para su aplicación, y los resultados obtenidos de la misma, encontrando que el ICBF posee un instrumento de evaluación de desempeño y la normatividad para su aplicación diseñado por la Comisión Nacional del Servicio Civil, que el proceso planteado no se desarrolla efectivamente, que al finalizar las evaluaciones no se generan planes de mejora, plan de capacitación, estímulos ni recompensas, igualmente no se percibe la importancia del proceso, porque a la fecha no se encuentra un seguimiento donde se efectúe una medición de impacto, ni se encuentran evidencias de gestiones realizadas para la actualización o ajuste del mismo.

Encontrada esta situación, se considera que de persistir, la institución podría incurrir en la contratación de colaboradores que no son idóneos, en falencias en la calidad de los servicios ofrecidos, presentar problemas en el clima organizacional, falta de motivación de los colaboradores y se vería afectado el proceso de mejoramiento continuo que promulga la Institución a través de su planeación estratégica.

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera se realiza actualmente el Proceso de Evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro Zonal Manizales Uno y cuál sería el modelo propuesto que integre competencias y metas para incidir significativamente en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores?

1.5 Objetivos.

1.5.1 Objetivo General.

Proponer un modelo de evaluación de desempeño que incida en el desarrollo de las actividades de los colaboradores del centro zonal Manizales uno.

1.5.2 Objetivos Específicos.

1. Determinar la incidencia del proceso de evaluación de desempeño actualmente utilizado por el ICBF en el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores del centro zonal Manizales uno
2. Analizar el proceso de evaluación de desempeño implementado en el centro zonal Manizales uno
3. Proponer un ajuste al proceso de evaluación implementado en el centro zonal Manizales uno
4. Proponer un instrumento de evaluación de desempeño por competencias para el ICBF a nivel de centro zonal

2. Estrategia Metodológica

Con el propósito de alcanzar los objetivos de esta investigación y dar respuesta a la pregunta formulada, se acude al empleo de técnicas e instrumentos de investigación, como la determinación del tipo de estudio, el enfoque metodológico, las técnicas, fuentes e instrumentos de investigación, en el caso del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar la Evaluación de Desempeño está diseñada institucionalmente, no obstante, este trabajo trata precisamente de analizar y describir la forma en que se aplica, el seguimiento que se hace a dicho proceso y las incidencias de esta evaluación en las actividades, para ello se diseñó encuesta para aplicarla a los colaboradores del ICBF centro zonal Manizales uno.

2.1 Diseño de la investigación

Es indispensable explicar que dentro del diseño de la investigación se enuncian una serie de pasos que corresponden a fases específicas del estudio y que se van desarrollando de manera abierta, secuencial, flexible y dinámica, dentro de estas fases se encuentra: Tipo de investigación, método, clase de estudio y fuentes, población y muestra.

Así mismo, es preciso manifestar que existen dos grandes clases de investigación, la Cualitativa y la Cuantitativa, y enmarcadas dentro de ellas, dos grandes diseños que son: Experimental y no experimental; en razón de estas precisiones, se detalla el diseño para este estudio de la siguiente manera.

2.2 Tipo de Investigación.

El tipo de estudio es analítico descriptivo.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de situaciones o realidades para estudiar y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (Hernández Sampieri, 2006, p.102)

De tal forma que este tipo de estudio abarca comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo o una colectividad, como en este caso de los colaboradores del ICBF, centro zonal Manizales uno; y así permitió estar al tanto del entorno de la institución y de los eventos que se presentan en la Evaluación del Desempeño Laboral, de tal manera que percibir todas esas características ayudaron a profundizar el conocimiento del objetivo de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones.

2.3 Diseño.

La investigación es cualitativa no experimental, en ella se identificó la naturaleza de la organización, su realidad en el tema estudiado, su estructura dinámica, y directiva que da razón de su comportamiento y manifestaciones. Así mismo, el estudio presenta unos tiempos de corte Cuantitativo porque arroja resultados estadísticos derivados de la aplicación de los instrumentos, como el cuestionario aplicado a los colaboradores de la institución.

Este estudio es de diseño no experimental, ya que básicamente en estos estudios se observan las situaciones, conductas y hechos tal como suceden en la realidad o en su contexto natural y posteriormente se analizan esos datos.

Los diseños no experimentales son llamados también *expost-facto* (Merlens, 2005, Sampieri 2010), porque los hechos ya han sucedido al igual que sus efectos. Como en este caso, la evaluación de desempeño ya fue aplicada y sus efectos ya se dieron a conocer, razón por la cual, en este estudio se propone un nuevo modelo de evaluación de desempeño, que bien pudiera ser asumido por la institución, pero que en todo caso se

elaboró teniendo en cuenta todas las características de la evaluación de desempeño modernas, de la organización propiamente estudiada y de los colaboradores como una parte vital de ella.

2.4 Método

inductivo-deductivo

En el cual se utilizó la lógica, la reflexión para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones válidas y confiables de carácter general; se inició con un estudio individual de los hechos para formular conclusiones que se ven reflejados en esta investigación descriptiva que buscaba esencialmente desarrollar una representación fiel o lo más cercana posible del la evaluación de desempeño realizada en el ICBF, y su incidencia en el desarrollo de las actividades de los colaboradores del centro zonal Manizales.

- Técnicas para la recolección de datos.

Con el propósito de obtener de manera objetiva y práctica la información en la cual se sustenta el desarrollo de la investigación, se emplearon técnicas e instrumentos para orientar su consecución.

En primera instancia se recopila toda la documentación existente en la Institución donde se regule, definan parámetros y adopten sistemas de evaluación de desempeño utilizando fuentes de información secundaria a disposición de los colaboradores siendo la más pertinente la INTRANET INSTITUCIONAL.

Una vez conocido el sistema de evaluación implementado desde su origen y estructuración general, se inicia la recolección de datos en campo con el objeto de conocer la realidad institucional y proceder a darle cumplimiento a los objetivos de la presente investigación. Las técnicas e instrumentos empleados fueron determinados desde la necesidad de conocer la incidencia de la evaluación de desempeño desde la visión del evaluador y desde la experiencia y percepción del evaluado:

Entrevista estructurada:

Partiendo de la definición dada por Eyssautier (2006), como aquella que requiere una serie de preguntas preparadas de antemano por el entrevistador; sin embargo, el entrevistador deja la iniciativa al entrevistado, permitiéndole expresarse libremente y en forma espontánea; se diseña una entrevista estructurada para la Coordinadora del Centro Zonal Manizales Uno persona encargada de realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores ejerciendo así el rol de evaluadora.

Encuesta:

Teniendo en cuenta que la encuesta es una herramienta que permite conocer la percepción de un grupo de personas frente al tema de interés de manera práctica y confiable, se adopta esta técnica para ser aplicada a los colaboradores del Centro Zonal Manizales Uno, a partir de la cual será posible conocer aspectos fundamentales de la evaluación de desempeño que se les realiza, como la incidencia sobre el desarrollo de sus actividades, grado de satisfacción y a partir de allí la identificación de oportunidades de mejora.

2.5 Población

La población está representada por un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006. p. 81). Esto significa que para este estudio se utilizó un conjunto de personas con características comunes de acuerdo al objetivo buscado.

De esta manera, la población de la presente investigación la conforman 201 centros zonales ubicados a lo largo del territorio colombiano adscritos a las 33 Regionales Departamentales actualmente en funcionamiento.

Es importante resaltar que los Centros Zonales se encuentran conformados por los mismos perfiles profesionales, los cuales son indispensables para darle cumplimiento a la

misión, visión, objetivos e indicadores institucionales a través de la operación de las diferentes modalidades de atención ofrecidas por medio de los programas del ICBF

2.6 Muestra

Dado que el ICBF en el total de sus centros zonales presenta de manera estandarizada los perfiles profesionales contratados y acorde a ello ha adoptado un sistema de evaluación de desempeño unificado, en la presente investigación se seleccionó mediante un muestreo intencional por conveniencia no probabilístico la totalidad de los colaboradores del Centro Zonal Manizales Uno, debido a la facilidad para la recolección de datos, la observación en campo y que cuenta con el grupo de trabajo completo estableciéndose que la información de allí recolectada es válida y permite el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para esta investigación, se tomaron como elementos muestrales, los colaboradores del centro zonal de los diferentes perfiles requeridos a quienes se les preguntó acerca de las características del proceso de evaluación de desempeño que se efectúa actualmente en la institución y fueron objeto de observación y análisis en el desarrollo diario de sus funciones. La muestra se compone de la siguiente manera:

Cuadro N° 1: Elementos muestrales

Coordinación Zonal	1
Perfil psicosocial	8
Perfil nutricional	4
Perfil Administrativo y financiero	3
TOTAL	16

3.Marco Referencial

Con el propósito de dar a esta investigación un sistema coordinado de teorías expuestas por estudiosos del tema de la evaluación del desempeño se realiza una rejilla de antecedentes investigativos representativos que permitan abordar el problema.

Con esto se intenta integrar la situación estudiada dentro de un ámbito donde éste adquiera sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil al estudio.

SABINO, C (1996) "El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer".

Toda vez que el marco referencial revela qué antecedentes existen; por lo tanto su objetivo es brindar a la investigación un procedimiento ordenado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permita una perspectiva completa del sistema teórico y del conocimiento metódico que se tiene acerca de la evaluación de desempeño.

3.1 Revisión de Literatura sobre la Evaluación de Desempeño

Cuadro N° 2 Resumen de las investigaciones consultadas

Titulo	Autora	Objetivos	Conclusiones
El manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño	Lavanda Reátegui, Diana Gloria. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de Administración. Perú 2005	Aprender como la evaluación del desempeño brinda a los responsables del proceso de cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que le permite llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas.	La investigadora considero al finalizar su estudio que la Evaluación del Desempeño tiene por objetivo hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.
Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional “el niño simón”. Cumaná, estado sucre. 2011	Seijas Alcalá Raquel MSc. En Gerencia de Recursos Humanos	Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, según el modelo de Competencias planteado por Martha Alles.	La importancia de este estudio radica en encontrar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño y definir la escala de calificación y criterios para la Evaluación en función de los cargos, así como en la necesidad de establecer estrategias de retroalimentación de los resultados
Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias:	Martha Alles Granica, 2002 Buenos aires. Argentina.	Proporcionar distintas aproximaciones al tema, desde un breve glosario de valores, las que por lo general se llaman <i>core competences</i> o competencias generales	Con este trabajo la autora realiza una amplia definición y distinción de competencias, las clasifica y demuestra

el diccionario			cuales son las competencias que se deben poseer como requisito mínimo para cada cargo
Análisis del desempeño. Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal	Muñoz Echeverry César Augusto. Pensamiento & Gestión, 16. Universidad del Norte, 43-51, 2004	Demostrar la evolución del análisis del desempeño hasta la llamada evaluación de 360 grados.	Avance de los conceptos y las prácticas del proceso de recursos humanos conocido desde hace tiempo como evaluación de personal
Evaluación de desempeño; desempeño por competencias.	Capuhano Andrea Miriam Universidad del centro educativo latinoamericano. Rosario, Argentina Revista THEORIA, VOL. 19 (2): 21-36, 2010 I	Describir las competencias en las cuales es necesario tener en cuenta algunas dimensiones específicas como, saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.	Desde principios de la industria moderna, siempre se ha practicado alguna forma de evaluar el desempeño, no obstante en la actualidad se ha implementado una nueva manera de valorar la realización de las actividades de los empleados o trabajadores, desde la mirada de las competencias.
Comportamiento organizacional” Edición Segunda Pág. 171.	Amorós, E. (2010)	El autor investiga si por medio de la evaluación de desempeño se puede determinar si es necesario volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.	La evaluación de desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, ayuda a tomar decisiones de ascensos, de ubicación, y determinar las necesidades de la organización

De acuerdo a estas investigaciones, potencializar las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito en las empresas y como tal la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de la estrategia organizacional; así mismo se destaca que la evaluación, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado,

18 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

resaltando que en la mayoría de las ocasiones el empleado procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y que es responsabilidad de las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados no solo valorar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar, sino además comunicar los resultados.

De igual manera, se subraya que las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en habilidades técnicas o de conocimiento y en las de gestión. En el caso del diccionario diseñado por Martha Alles, la autora, sólo se refiere a las competencias de gestión y, para finalizar, es importante reconocer dentro de este grupo de antecedentes del tema estudiado, como dentro de esa categorización de competencias, una de las más significativas es la competencia de poder hacer, puesto que concierne a aquellos factores individuales y situacionales.

4. Marco Teórico

Cuando se da inicio a una investigación, lo primero que se hace, por supuesto es dar un orden lógico y sistemático a cada uno de los temas que harán parte de ese estudio, y no solo por ser los componentes teóricos fundamentales de él, sino además porque realmente se convierten en categorías importantes, que emergen de la propia idea de investigación, del dominio que se deba tener de cada una de esas categorías significativas, y todo esto se convierte realmente en el método de inducción, deducción o análisis propio de cada persona al momento de organizar las ideas investigativas.

Se considera que, para empezar a hablar de la Evaluación de desempeño y su incidencia en el desarrollo de las actividades de los empleados, que es realmente el tema que hoy ocupa este estudio, lo primero sería empezar por las nuevas tendencias organizacionales, en las cuales la Gestión del Talento Humano ha innovado y revolucionado las antiguas teorías en las cuales las personas eran vistas como un recurso y no como una parte esencial, vital y central de la empresa.

Desde el enfoque de la Gestión del Talento Humano se deben abandonar planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos. Esto supone que aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del desempeño del personal o los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa.

A partir del mismo enfoque de la gestión de recursos humanos se escoge y asume el mejor sistema de evaluación de desempeño, Wrther, William B., Jr. & Davis, Heith

“Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido, confiable, efectivo, y aceptado para todo sus miembros, El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal”

Así las cosas, de acuerdo a las nuevas teorías administrativas, se infiere que es la Gestión del Talento Humano, la convocada a realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores, empleados o colaboradores de la empresa, como bien los deseen llamar de acuerdo a las políticas y filosofía de cada organización, no obstante, en algunas instituciones oficiales o públicas, este aspecto, es de autonomía para la alta gerencia de la empresa que delega a las personas o quizá otras instituciones para que realicen dicha evaluación.

4.1 Reseña histórica de la Evaluación de desempeño

Una de los columnas fundamentales de la empresa es la potencialización y buen uso de las competencias de la gestión del talento humano, y, ésta es una de las responsables del éxito de ellas, ahora bien, desde los inicios de la organización se ha practicado algún tipo de evaluación, uno de los ejemplos más significativos está dado por Robert Owen, según Santos R. Manuel (2002), este pionero del Managemet, hacia mediados del año 1813 implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fabrica New Lannark, no obstante, este sistema fue criticado, pues en aquella época no se estaba preparado para una valoración tal; Dicho procedimiento consistía en comunicar a cada empleado la evaluación de su responsabilidad del día anterior, con un cubo pintado en sus 4 caras de distintos colores.

Posterior a esta experiencia, Gatrell, (1982) el empleador revelaba los resultados de la evaluación y por consiguiente se realizaba un seguimiento al desempeño de los trabajadores, cuando cada trabajador llegaba a su puesto de trabajo tenía su cubo con el color correspondiente a su desempeño del día anterior, de tal manera que si la cara

estaba pintada de negro, representaba que su ejercicio había sido malo, así se realizaba cada día este procedimiento y se iba completando la historia laboral del empleado.

De igual manera, cuentan los anales de la historia que en el siglo XVI, mucho antes de que se fundara la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola había planteado un método mixto de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. Aguilar, B. Gonzalo, et al., (2011)

Algunas instituciones han establecido diferentes informes en los cuales procuraban tener un procedimiento de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, entre ellas se encuentra el ejército norteamericano que desde 1880 desarrolló su propio sistema y hacia el año 1918, la General Motors practicaba un método de evaluación para sus ejecutivos. Camejo, A (2008)

Sin embargo, es posterior a la segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño conquistan la atención y empiezan a irradiar las empresas; Deming, E. (1998), podría decirse que demoran mucho tiempo su implementación en la organización, pues básicamente su florecimiento empieza como consecuencia de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfeccionan los objetivos de este sistema, todo esto hace parte de lo que hoy se conoce como Evaluación de la gestión de desempeño, derivado de los avances significativos de la organización actual. Camejo, A (2008)

Si consideramos cada una de las definiciones que se han elaborado acerca de la evaluación del desempeño, encontraríamos que su meta fundamental es convertirse en una herramienta que permita determinar de la manera más objetiva posible cuál es la contribución de los trabajadores a la productividad de la organización, e identificar las debilidades y fortalezas en su desempeño, lo que conlleva a diseñar estrategias para valorar y afianzar el desenvolvimiento laboral de conformidad con los estándares exigidos, así como reorientar el desempeño que difiera de las expectativas del cargo.

4.2 Bases teóricas

Toda vez que se ha hecho mención al hecho de que evidentemente son muchas las concepciones y definiciones que se tienen acerca de la evaluación de desempeño o rendimiento laboral como era conocido antes de las modernas tendencias de la administración, principalmente del proceso de Gestión del Talento Humano, se describirán algunas de ellas, de acuerdo, a algunos autores.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como: Morales Cartaya (2009), Byars&Rue (1996) y Mesa Espinoza, (2000), Amorós, E. (2010), que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Morales Cartaya, (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área, según este autor sino se aplica la evaluación del desempeño no se contribuye al desarrollo individual.

Según Byars&Rue(1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso reservado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en esencia a elaborar planes de mejora. Para otros autores, como los que se mencionan a continuación, quizá esté término implica algunos aspectos un tanto más técnicos, Koontz, (1990): Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

Werther & Davis, (1992): Es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.

Mesa Espinosa, (2000): Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

Martínez C. (2002): Es apreciar el grado en que cada trabajador es competente y cumple o alcanza los objetivos del cargo que desempeña traducido en eficacia, así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos, lo que significa eficiencia.

Amorós, E. (2010) "Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Ahora bien, se han mencionado hasta el momento distintas definiciones, las cuales también se advirtió contienen elementos comunes, similares, agregados o suprimidos en cada uno de ellas, de igual manera, se ha realizado una breve reseña histórica de la evaluación del desempeño, sin embargo, es necesario destacar también, como algunos estudiosos de la administración han considerado importante identificar los diferentes modelos o sistemas de evaluación de desempeño, tal como lo hizo en su trabajo (Kerr) 1985, el cual describe dos modelos de evaluación de desempeño teniendo como punto de partida tres perspectivas básicas como son, la definición del desempeño, la medida de esa evaluación y algunas variables relacionadas con el feed back, como por ejemplo la frecuencia.

La evaluación del desempeño laboral tiene como propósito suministrar a la administración información basada en evidencias que den cuenta de la competencia laboral del empleado, con el fin de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio, la formulación de planes de incentivos, estímulos y de

capacitación y las demás acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar.

En términos de Capuano M (2009), La evaluación del desempeño laboral debe ser objetiva, imparcial y fundada en principios de equidad. Para realizarla deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas 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 ejecute su labor.

Objetividad: La evaluación del desempeño laboral o de actividades del empleado se realizará con base en parámetros previamente establecidos y estará determinada por el cumplimiento de los compromisos y la contribución al logro de las metas institucionales.

Igualdad: A todos los empleados se les valorará su desempeño laboral con los mismos propósitos y bajo las mismas normas, parámetros, criterios e instrumentos

4.3 La evaluación de desempeño, generalidades, características.

De la descripción del área problemática a inicios de este estudio, en términos generales, se desprende un interrogante importante, que se ha tratado en más o menos términos en los antecedentes investigativos: ¿Qué es evaluar el desempeño?, pero que ahora se revisará desde otras miradas, para terminar con la perspectiva de Martha Alles, sobre la cual se desarrollará al final de este trabajo la propuesta de evaluación de desempeño, toda vez que esta autora lo aborda desde un enfoque más amplio, y no desde el simple cuestionamiento de: que evaluar o porqué evaluar el desempeño.

De acuerdo a lo manifestado por Llorente (2005) los enfoques de competencias que se encuentran hoy en las organizaciones, de los que reseña que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y argumenta que se han difundido considerablemente, pero no se aplican como debería de ser, restringiendo las competencias a simples conceptos y despreciando el propósito con que fueron

diseñadas. Para Llorente (2005) Todos los cargos conllevan un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar

Por eso se limitaron únicamente a dar un nombre y una definición verbal precisa, por ejemplo: identificación o pertinencia con la empresa o la organización, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo.

En razón a estas explicaciones, es que para este estudio se ha optado por desarrollar la teoría enunciada por Alles, (2010), en el cual todas las competencias deben y pueden desarrollarse, es preciso pasar de un categoría menor a otra mayor, pero no automáticamente, pues su perfeccionamiento demanda experiencia práctica y no una mera inducción o curso de cualificación.

Según Alles, M. (2008), se debe evaluar para conocer las capacidades de cada trabajador, La evaluación de desempeño se realiza también para establecer qué relación hay entre colaboradores y la empresa, si se satisfacen intereses mutuamente y de reflejar cuales son los objetivos y hasta donde se puede llegar con determinado personal. Es necesario evaluar porque es necesario mejorar el desarrollo profesional y personal del personal de determinada compañía u organización; la evaluación de desempeño se realiza de acuerdo al perfil y lugar de trabajo de cada colaborador y en donde se verifican, actitudes, aptitudes, capacidades etc.

Es incuestionable, la gran necesidad de realizar una evaluación seria, juiciosa, y responsable en medio de una organización, por ello un sistema de evaluación del desempeño permite, según Alles, M. (2004)

A la organización

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.

26 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución)

A los evaluadores:

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Aportar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la organización, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- Brindar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- Fortalecerla equidad mediante el reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

A los evaluados:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Obtener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

En síntesis, lo que se propone a todos los niveles es una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de una organización, para esto se debe:

- Involucrar a las personas en los objetivos institucionales.
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaborador

- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces
- Mejorar la actuación futura de las personas
- Mejorar los resultados de la empresa

Entendida como una función de la Gestión de Talento Humano, la evaluación del desempeño, consta de unos elementos primordiales que sirven para mostrarles el norte o dirección por la cual debe ser encauzada la evaluación. Algunos principios pueden ser los siguientes, de acuerdo a Alles, M. (2003), Melenciano, R. Néstor (2010) & Maristany, J (2000)

Principio de objetividad en las calificaciones: Significa que el proceso se debe desarrollar lo más alejado posible de la subjetividad, esto equivale a decir que el trabajador será evaluado en función a las tareas o responsabilidades asignadas no de otra manera

Principio de integridad e imparcialidad de los evaluadores: El evaluador debe actuar con la mayor equidad posible, excluyendo cualquier manifestación de preferencia o diferencia hacia los evaluados.

Principio de regularidad o periodicidad de las evaluaciones: Debe aplicarse con la frecuencia que merece la dinámica de la organización; esto es cada seis meses o cada año.

Principio de información de los resultados: Es conveniente que el evaluado este consciente de la evaluación que le fue realizada por su superior inmediato, a fin de que pueda manifestar su conformidad o inconformidad con los resultados, haciendo uso de su derecho de apelación.

Principio de relación: De los resultados de la evaluación con las acciones que se tomen al personal; lo que corresponde a decir que los ascensos, aumentos de sueldos, traslados, capacitaciones, incentivos, y demás acciones hacia el trabajador estén fundamentadas en los resultados obtenidos a través del proceso de evaluación.

Principio de adecuación de los instrumentos; Los instrumentos utilizados para efectuar la evaluación deben estar de acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar al aplicar la evaluación de desempeño.

Además de cumplir con unos principios, la evaluación de desempeño está sujeta a factores; los personales, los propios de sus actividades o responsabilidades y los externos, de los cuales hace parte el listado que se expone a continuación, tomado de la teoría y experiencia de algunos autores como Alles, (2008), Capuhano, A. Miriam (2010), Chiang, Margarita M., Méndez Gustavo & Sánchez Gonzalo (2010); y Deming, E. (1998). Estos factores son los indicadores que nos sirven de guía para evaluar objetivamente los cargos, partiendo de la descripción y especificación del mismo.

La selección de los factores para realizar la evaluación del desempeño obedece a los propósitos que se buscan con la evaluación y del nivel del personal a ser evaluado. Para seleccionar los factores de evaluación el analista debe auxiliarse del manual de descripción del cargo, el cual le otorga detalladamente las informaciones necesarias sobre las tareas y responsabilidades que se deben realizar en el cargo

Cuadro N° 3 Aspectos que debería contemplar la evaluación de desempeño para los diferentes cargos

Servicios generales y administrativos	Uso adecuado de los materiales y equipos. Servicios profesionales y técnicos	Directores y Supervisores
Cantidad de trabajo	Potencial de desarrollo	Cualidades de dirección
Calidad del trabajo	Iniciativa	Capacidad Organizativa
Conocimiento del trabajo	Cooperación	Calidad del trabajo
Cooperación	Discreción	Iniciativa
Iniciativa	Calidad del trabajo	Habilidad para instruir a otros
Cuidado de los equipos	Cantidad de trabajo	Interés en adquirir nuevos conocimientos
Disciplina	Instrucción general	Liderazgo
Relaciones personales	Responsabilidad por sus funciones	Capacidad para lograr resultados
Discreción	Disciplina- cooperación	Integridad

Fuente: Diseño de la investigadora

4.4 Importancia de la evaluación de desempeño

La administración eficaz del recurso humano cobra una mayor importancia, perfilándose la evaluación del desempeño como una herramienta poderosa Seijas A. (2011) que permite a la organización saber si se cuenta con el personal idóneo para el desempeño eficaz y, si es preciso tomar acciones en cuanto a capacitación, reclutamiento y selección, tanto como ascensos, contrataciones o despidos.

Para conseguir un óptimo rendimiento, una empresa u organización necesita desarrollar una Gestión del Talento Humano adecuada, determinando claramente las descripciones de cargos de la organización, atrayendo y seleccionando a las personas más aptas para que desempeñen estos cargos, brindándoles una inducción que propicie su adaptación además de un clima organizacional favorable, compensaciones adecuadas, formación en las tareas que deben desempeñar, evaluación y comunicación acerca de su desempeño, y oportunidades de desarrollo que permitan que los mejores trabajadores permanezcan en la organización.

Por lo tanto, efectuar una Gestión de Talento Humano hace parte del mundo de la cultura organizacional, que día a día ese ha convertido en el gran reto de las empresas, pues ella conlleva el proceso de:

Identificar y definir los elementos que componen una cultura empresarial alineada con la estrategia, comprendida e incorporada por todos los miembros de una organización es el primer paso en el proceso de crear una visión compartida, que guíe hacia el logro de las estrategias, los objetivos y las acciones de la empresa. Serna G. H. (2007)

4.4.1 ¿Qué es el Mejoramiento del Desempeño?

Perfeccionar el desempeño humano en el trabajo significa conseguir por diversos medios, métodos o estrategias, que los empleados generen resultados más positivos, con mayor eficacia y validez, que disminuyan los errores y por supuesto, que haya más tolerancia ante algunas inconsistencias o falencias. Las claves para este mejoramiento son, entre otras, adquirir mayor aprendizaje; conocimiento comunicado y compartido, y, un procedimiento trazado para que los empleados puedan ejecutar sus tareas más efectivamente. Es decir, mejorar el desempeño significa mejorar los factores que lo afectan. Para ello, se ha de considerar los puntos más representativos de los 20 factores

propuestos por Ramírez, Franklin E. (2004), los cuales para este estudio se han innovado de la siguiente forma, y que van dirigidos a la alta dirección o coordinación de la organización.

Cuando los Empleados no saben qué hacer

- Opciones para el mejoramiento:
- Optimizar las Destrezas de Comunicación de Empleados y Gerentes
- Mejorar las habilidades para delegar en los Gerentes y Supervisores
- Motivar a los Gerentes y Supervisores para acercarse a los empleados de forma permanente

Cuando los empleados están al tanto de lo qué Hacer, pero no saben cómo

- Alternativas para el mejoramiento:
- Realizar un Análisis de Necesidades, lo que podría llamarse auditoria del Rendimiento
- Diseñar entrenamientos específicos sobre las tareas/responsabilidades críticas
- Verificar que el nuevo entrenamiento sea aplicado en el lugar de trabajo
- Brindar ayudas de Trabajo al Empleado, entendido como Instrucciones específicas
- Proveer Instructores para los Empleados

Cuando los empleados conocen sus responsabilidades, no obstante no saben de qué manera su trabajo contribuye a los Objetivos del área u organización

- Posibilidades de mejoramiento:
- Orientar a los empleados acerca de la forma de trabajo en toda la Organización
- Publicar un Boletín informativo Interno para los empleados, para que se convierta en un instructivo que motive a cada empleado en el desarrollo de sus actividades de manera responsable

Cuando los empleados No Actúan de acuerdo a las Políticas, Procedimientos y Directrices de la Gerencia

- Decisiones de mejoramiento:
- Mejorar el Flujo de comunicación, formal e informal, entre gerentes y empleados
- Orientar, explicar y recordar periódicamente y por escrito las políticas, procedimientos y disposiciones a los empleados
- Revisar y actualizar frecuentemente las políticas y procedimientos
- Adiestrar a Gerentes y Supervisores en Habilidades de Delegación
- Establecer un programa para el manejo de la disciplina

Cuando los Empleados no alcanzan a distinguir entre un Compromiso de Alta Prioridad y Uno de Baja Prioridad

- Perspectivas de mejoramiento:
- Comunicar a los empleados periódicamente, las prioridades relativas de cada trabajo tarea o actividad
- No asignar a todos los proyectos, actividades o tareas la misma prioridad
- Entrenar a los gerentes, líderes y supervisores en pensamiento sistémico
- Involucrar a los empleados en el proceso de planificación de proyectos

Cuando no existen recompensas para el buen rendimiento

- Elecciones de mejoramiento:
- Determinar qué es más significativo para los empleados en términos de premios
- Recompensar el mayor número de empleados con alto rendimiento de manera regular

Cuando no existe retroalimentación sobre el rendimiento

- Opciones de mejoramiento:
- Entrenar a los gerentes y supervisores en dar y recibir retroalimentación apropiada
- Establecer un sistema de retroalimentación basado en el rendimiento de los empleados
- Liderar evaluaciones de Desempeño de manera regular (más de una vez al año)

Cuando la retroalimentación sobre el rendimiento no es clara

- Perspectivas de mejoramiento:

32 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

- Entrenar a los gerentes en habilidades de comunicación que incluya cómo dar retroalimentación efectiva
- Evaluar a los gerentes para indagar la efectividad de la retroalimentación adecuada a los empleados

Cuando las consecuencias del bajo desempeño y del alto desempeño son las mismas

- Elecciones de mejoramiento:
- Buscar la manera para que los empleados logren un alto rendimiento
- No recompensar el bajo rendimiento
- Ayudar a los empleados a que alcancen un alto rendimiento
- Encontrar la forma en que los empleados valoren más en términos de recompensas
- Recompensar el mayor número de empleados con alto rendimiento de manera regular

Cuando los Empleados señalan Consecuencias Negativas por un Alto Rendimiento

Alternativas de mejoramiento:

- Convertir el alto rendimiento en un valor básico de la cultura
- Mantener la moral de los empleados en alto, a través de un ambiente de trabajo seguro, estimulante y productivo
- Reconocer y Recompensar el alto desempeño de manera regular

Cuando se presentan obstáculos en el Lugar de Trabajo

Alternativas de mejoramiento:

- Conduzca un análisis de campo de fuerzas para identificar los factores ambientales que están impidiendo el alto rendimiento y las fuerzas en contra de un alto desempeño
- Maximice la potencia de las fuerzas a favor.
- Planifique e implemente maneras de eliminar o neutralizar las fuerzas negativas aprovechando al máximo las fortalezas.

Cuando existen limitaciones Personales de los Empleados

Alternativas de mejoramiento:

- Reclute Talentos, solo entrene habilidades
- Establezca un programa de diversidad para la Fuerza Laboral
- Entrene, desarrolle y faculte a los empleados

Cuando se Problemas Personales de los Empleados

Alternativas de mejoramiento:

- Trate a todos los empleados como miembros valiosos de la empresa
- Provea programas de asistencia y consejería apropiada para los empleados

Realmente son muchos los elementos que intervienen sobre el Rendimiento en el Trabajo, para corregir inconvenientes de desempeño hay que recurrirá múltiples soluciones, no solo entrenamiento, puesto que cada problema de desempeño debe ser investigado y analizado en el contexto del grupo, área u organización particular

Se considera que toda evaluación es un espacio para calificar el valor, la excelencia, las cualidades o características de algún objeto o persona, en la presente investigación, la evaluación se dirige a las personas que realizan actividades como colaboradores dentro de una institución reconocida a nivel nacional, el ICBF, razón por la cual se hace una breve reseña de lo que es, que hace y la importancia de esta institución y la forma como se despliega a nivel nacional, pero esencialmente como objeto de estudio, en el centro zonal Manizales uno.

4.5 Convertir a las empresas en una comunidad: Una alternativa para el mejoramiento del desempeño

A la luz del tema de esta investigación, acerca de la evaluación de desempeño, es necesario reflexionar acerca del papel significativo de la organización en cuanto a su responsabilidad de mejorar el desempeño, para ello, es conveniente y casi imprescindible, describir una alternativa propuesta por las nuevas teorías expuestas por los expertos de la administración actual, como Jeffrey Pfeffer, el cual aconseja convertir a las empresas en algo parecido a una comunidad, toda vez que en una comunidad las personas se cuidan unas a otras, se preocupan por cada una de ellas, se cuidan a si mismas y a las demás, en todos los aspectos o dimensiones de sus vidas.

“Una comunidad se preocupa de la implicación y el compromiso con los que sus miembros se emplean en sus actividades, y mide dicho nivel de implicación al tiempo que intenta hacer lo posible para asegurar que las personas afiliadas a la organización permanezcan conectadas a las actividades en marcha y vinculadas al colectivo” Pfeffer J. (2007)

Esto resulta significativo, si se considera que las empresas aun no comprenden que para ser productivas, proactivas, emprendedoras, creativas, innovadoras, se requiere ser una comunidad y no un grupo empresarial; pues en las empresas es factible descubrir líderes con actuaciones o conductas incoherentes con las políticas vividas al interior de la organización, que difícilmente luchan por alcanzar los objetivos de la institución. Guías, líderes, coordinadores o gerentes que, a pesar de ser innovadores, toman la decisión impulsiva e instintiva de dirigir sin posicionarse de su papel de líder, sin estar convencidos de que son los llamados a dar ejemplo, sin apropiarse de su rol como gente o gestor de Talento Humano, y, esto trae, por supuesto algunos inconvenientes conexos, como incidencia en el desarrollo de las actividades del personal, poco rendimiento laboral, clima laboral poco deseado o inclusive la desventaja competitiva.

4.6 La Evaluación de Desempeño y la Retribución

En la actualidad se evidencia una tendencia en la mayoría de las organizaciones de hacer partícipe a todos los trabajadores del éxito de la compañía, esto se traduce en retribución por desempeño. Por supuesto, a esta característica, va ligada la evaluación del desempeño, toda vez que la valoración individual de los empleados es requisito necesario para establecer su retribución.

Esta es la razón que explica que la evaluación del desempeño haya avanzado hasta convertirse en estos tiempos, en un proceso estructurado y sistemático, que pretende no solo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización sino también gestionarlo (Gómez-Mejía et al., 2001).

4.7 Evaluación del Desempeño de los colaboradores Del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

La valoración de desempeño realizada en estos momentos en el ICBF, es una evaluación de gestión a los servidores públicos, que consta de dos partes específicas; una que se realiza a los colaboradores que se encuentran en provisionalidad y De acuerdo con lo señalado en la Ley 909 de 2004 y sus Decretos Reglamentarios, y en sujeción a las directrices y lineamientos emanados por la Comisión Nacional del Servicio Civil mediante los Acuerdos 17 y 18 del 22 de enero de 2008, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ha adoptado un Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, para ser aplicado a los servidores públicos de carrera administrativa o en periodo de prueba que laboren en el ICBF.

El propósito de la Dirección del ICBF, es brindar apoyo técnico, a evaluadores y evaluados de la Sede Nacional, de las Regionales y de las Seccionales del Instituto, en la implementación del procedimiento de evaluación, para cumplir ese propósito el ICBF diseñó la Guía de consulta en la cual se presentan los lineamientos básicos, establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, para las entidades que han adoptado ese sistema de evaluación.

Además de los principios rectores de la evaluación contenidos en esta guía, se encuentra también el soporte legal, las fases de la evaluación que consta de la fijación de compromisos, seguimiento y conformación del portafolio de evidencias, tanto de la evaluación del primer período como de la realizada en el segundo período; de igual manera, se presenta de forma clara y precisa el objetivo o finalidad de la evaluación.

4.7.1 Finalidad de la evaluación

La evaluación del desempeño laboral tiene como finalidad suministrar a la administración información basada en evidencias que den cuenta de la competencia laboral del empleado, con el fin de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio, la formulación de planes de incentivos, estímulos y de capacitación y las demás acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar (Artículo 2º. Acuerdo 17 del 22 de enero de 2008)

36 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

Como una forma de ilustración, esta guía manifiesta la comparación entre la forma de evaluar en años anteriores y la evaluación que se realiza actualmente en la Institución.

Cuadro N° 4 Evaluación anterior y Actual en el ICBF

SISTEMA ANTERIOR – ACUERDO 055 /1999	SISTEMA ACTUAL – SISTEMA TIPO
Evaluación del logro de los objetivos y valoración de los factores del desempeño	Compromisos laborales y compromisos comportamentales
Grados de valoración: Por encima, adecuado, por debajo, muy por debajo. Satisfactorio – no satisfactorio	Grados de valoración: sobresaliente, satisfactorio, no satisfactorio
Jefe inmediato	Comisión evaluadora (empleado libre nombramiento y remoción)
	Portafolio de evidencias y Ley 1010 DE 2006 (Ley de acoso laboral)

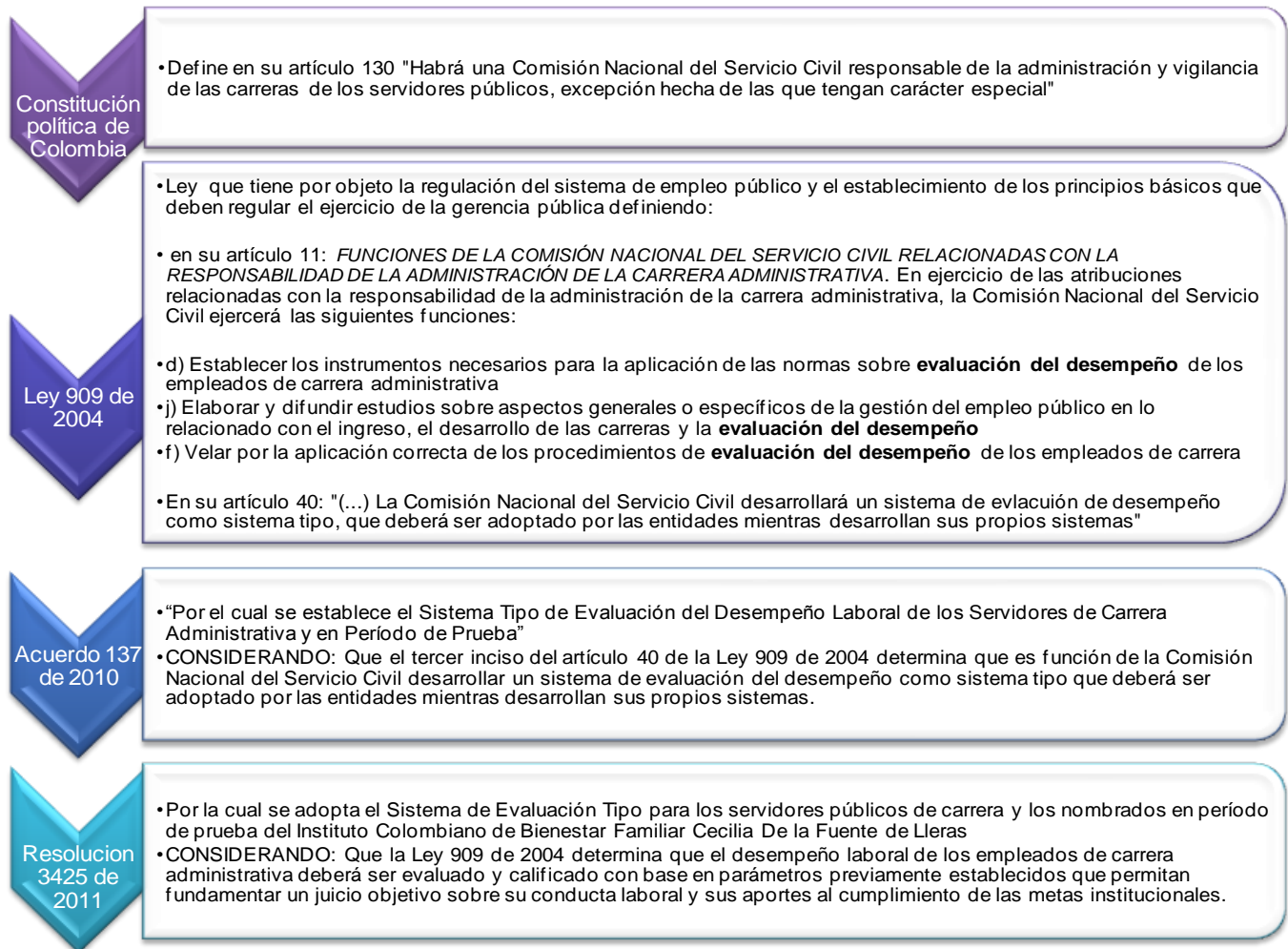
Fuente: Diseño de la investigadora

5. Presentación sistema de evaluación de desempeño aplicado por el ICBF

El sistema de evaluación establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC- mediante el acuerdo 137 de 2010 se crea como un sistema tipo que podrá ser implementado por las entidades que se rigen bajo la ley 909 de 2004, mientras adoptan un sistema propio de evaluación y frente a lo cual el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF- mediante resolución 3425 de 2011 resuelve adoptar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral establecido en el Acuerdo 137 de 2010 emitido por la CNSC.

Con el objeto de realizar el análisis del proceso de evaluación de desempeño que se vive actualmente en el ICBF, es fundamental presentar de manera explícita el origen del mismo y su estructuración desde la presentación y formulación general desarrollada por la CNSC. Los criterios particulares del ICBF en el proceso de aplicación y en el diligenciamiento mismo del formato son el objeto de análisis de la presente investigación y sobre los cuales se efectúa posteriormente el análisis de resultados y conclusiones.

Cuadro N° 5 Normatividad de la evaluación de desempeño.



Fuente: Diseño de la investigadora.

De acuerdo a lo anterior, se presenta el sistema de evaluación de desempeño establecido mediante el acuerdo 137 de 2010 por la CNSC y adoptado por el ICBF mediante la resolución 3425 de 2011:

Cuadro N° 6 Sistema tipo de evaluación de desempeño establecido mediante Acuerdo 137 de 2010.

AMBITO DE APLICACIÓN:	El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral contenido en el presente Acuerdo se aplicará a los servidores de carrera administrativa y en período de prueba que presten sus servicios en las entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004 o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legal, mientras dichas entidades adoptan su propio Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral.
COMPETENCIAS A EVALUAR:	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.
COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN:	<p>a) Metas Institucionales, por Áreas o Dependencias. Son las establecidas por la entidad o la dependencia en los planes institucionales encaminados al cumplimiento de la planeación estratégica de la entidad para el logro de los fines del estado en cabeza de la respectiva entidad.</p> <p>b) Compromisos Laborales. Son productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, Cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar en el período a evaluar.</p> <p>c) Condiciones de Resultado. Son los requisitos o factores previamente acordados que dan cuenta del desempeño del empleado y que deben reunir los compromisos laborales establecidos, haciendo referencia al resultado esperado.</p> <p>d) Evidencias o Soportes. Son los fundamentos que permiten establecer objetivamente el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos pactados y constituyen los hechos o elementos que sirven de base para determinar la validez de las evidencias. Estas podrán ser aportadas tanto por el evaluador, como por el evaluado como responsables directos de su recolección o quienes se definan al momento de la fijación de los compromisos laborales. Una vez finalizado el período de evaluación, la custodia del soporte documental que integra el portafolio de evidencias corresponde al evaluador y su posterior archivo deberá efectuarse de acuerdo con lo señalado en las tablas de retención documental de la respectiva entidad.</p> <p>e) Compromisos Comportamentales. Son los acuerdos relacionados con las conductas o comportamientos que debe poseer y demostrar el servidor público en el ejercicio de su labor encaminada al mejoramiento individual, que se reflejará en la gestión institucional. Estos se incorporarán a la evaluación del desempeño, dentro de los tres (3) años siguientes a la publicación del presente Acuerdo, una vez la CNSC determine los estándares y parámetros que permitan una evaluación y calificación objetiva de los mismos.</p>

40 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

<p>COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN:</p>	<p>f) Evaluación de Gestión por Áreas o Dependencias. Se constituye en fuente de información objetiva para la evaluación del desempeño laboral de los empleados, con el fin de que la evaluación sea consistente con la planeación institucional y los resultados de las áreas o dependencias.</p> <p>Cada entidad podrá determinar si la evaluación emitida por la Oficina de Control Interno sobre la gestión de las áreas o dependencias será tenida en cuenta como criterio orientador de la evaluación individual de desempeño laboral del servidor o si ésta constituye un factor de la calificación de servicios, decisión que debe adoptarse mediante acto administrativo. Para ello, se tomará como criterio de referencia para efectuar el proceso de evaluación del desempeño individual, la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias que efectúe la Oficina de Control Interno o quienes hagan sus veces, la cual se basa en la evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de ejecución de los compromisos establecidos en las metas institucionales o por dependencias, liderado por las Oficinas de Planeación o las que hagan sus veces, de acuerdo con lo señalado en el inciso 2º del Artículo 39 de la Ley 909 de 2004.</p>			
<p>ESCALA DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS LABORALES</p>	<p>Ésta se encuentra definida en relación con los compromisos laborales fijados y con los siguientes intervalos a los cuales se les asigna un valor porcentual:</p> <table border="1" data-bbox="451 919 1560 1108"> <tr> <td data-bbox="451 919 1560 982">1. Nivel Destacado de 90% a 100%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="451 982 1560 1045">2. Nivel Satisfactorio de 66% a 89%.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="451 1045 1560 1108">3. Nivel No Satisfactorio menor o igual al 65%</td> </tr> </table>	1. Nivel Destacado de 90% a 100%	2. Nivel Satisfactorio de 66% a 89%.	3. Nivel No Satisfactorio menor o igual al 65%
1. Nivel Destacado de 90% a 100%				
2. Nivel Satisfactorio de 66% a 89%.				
3. Nivel No Satisfactorio menor o igual al 65%				
<p>FORMATOS DEFINIDOS PARA EL SISTEMA TIPO.</p>	<p>Serán los aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, los cuales hacen parte integral de este acuerdo y su aplicación debe efectuarse en cumplimiento a las directrices y mecanismos adoptados por esta Comisión. (Anexo N°3)</p>			
<p>RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Jefe Inmediato del Evaluado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral en el área o dependencia a su cargo 2. Establecer con el servidor a evaluar, dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento del período evaluado, los compromisos laborales teniendo en cuenta los plazos establecidos según el tipo de Evaluación 3. Realizar el seguimiento permanente al desempeño laboral de los servidores a su cargo y formular los correctivos y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño, a través de las reuniones de retroalimentación definidas 4. Registrar las evidencias con sus respectivos soportes e incluir las observaciones sobre las mismas en el Portafolio de Evidencias. 5. Comunicar al servidor el resultado de las evaluaciones parciales del desempeño laboral y notificarle las calificaciones definitivas de servicio obtenidas 			

<p style="text-align: center;">PERÍODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Evaluaciones Parciales Semestrales. Son aquellas que permiten evidenciar el porcentaje de avance en que se encuentra el servidor en relación con el cumplimiento de los compromisos fijados. Las evaluaciones parciales semestrales conforman la evaluación anual u ordinaria.</p>
	<p>Primera evaluación parcial. Corresponde al período comprendido entre el primero (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de julio de cada año, período que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de agosto del mismo año, y</p> <p>Segunda evaluación parcial. Corresponde al período comprendido entre el primero (1°) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente, período que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de febrero de cada año.</p>
	<p>Evaluación Anual u Ordinaria. La evaluación anual u ordinaria abarca el período comprendido entre el primero (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente; se debe producir a más tardar el quince (15) de febrero de cada año e incluye dos evaluaciones parciales semestrales</p>
<p style="text-align: center;">CONSECUENCIAS Y USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Adquirir los derechos de carrera; b) Ascender en la carrera como resultado del período de prueba c) Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios; d) Planificar la capacitación y la formación; e) Determinar la permanencia en el servicio; f) Acceder a encargos; g) Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período

6.Descripción de resultados

6.1 Determinar la incidencia del proceso de evaluación de desempeño actualmente utilizado por el ICBF en el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores del centro zonal Manizales uno

Metodología: Encuesta y entrevista

Fuentes de información: Colaboradores y Coordinadora del Centro Zonal.

Es de anotar que el instrumento utilizado (Anexo 1) según el grado de confiabilidad y validez realizado contenía las preguntas necesarias y suficientes para indagar los aspectos relacionados con la evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores del ICBF, centro zonal Manizales uno.

Las puntuaciones se calificaron según las indicaciones del instrumento aplicado a cada uno de ellos, y posteriormente se realizó la interpretación cualitativa de estos resultados, tal como lo muestran a continuación, las tablas, graficas e interpretación descriptiva efectuada.

Si bien es cierto los datos más sobresalientes por su nivel de incidencia son muy satisfecho o siempre, en la interpretación de los datos recolectados a través de la aplicación de este instrumento, se agrupa también por correlación: algunas veces, casi siempre, o siempre, ya que son niveles semejantes en cuanto a las afirmaciones positivas o negativas, de acuerdo al enunciado de la pregunta correspondiente.

Así mismo, este criterio se aplica para los grados de totalmente insatisfecho, insatisfecho, y nunca o casi nunca. De modo tal que en la descripción de cada dato obtenido, no se hace necesario explicar siempre en cada tabla y grafico, uno a uno el

numero de colaboradores y el porcentaje correspondiente a cada ítem, sino que, se agrupan por definición y función de la escala de valor asignada a cada grupo de preguntas.

También, debe considerarse que en la entrevista (Anexo2), que se realizó a la actual Coordinadora del Centro Zonal Manizales Uno, se obtuvieron datos valiosos que aportan luz a esta investigación, y cuyo análisis de presenta al final del instrumento aplicado a los colaboradores de esta institución en el centro zonal uno Manizales.

6.1.1 Resultados de la encuesta

PERCEPCION GENERAL

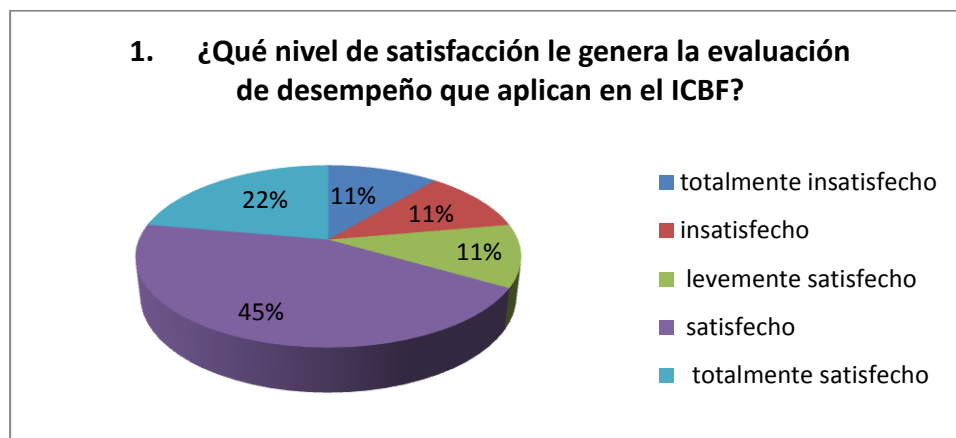


Grafico 1

Para la escala de valor señalada en esta pregunta, el porcentaje más alto estuvo representado por totalmente satisfecho. (45 %) Esto se traduce en satisfacción con el instrumento aplicado en la evaluación de desempeño.

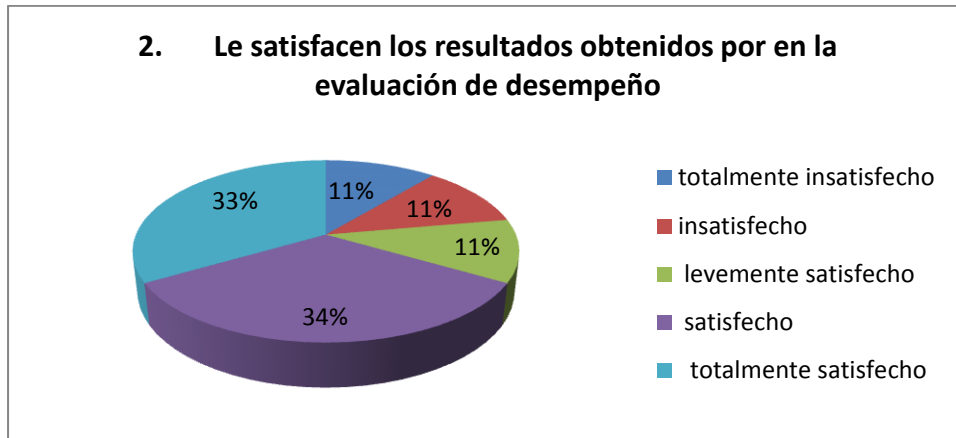


Grafico 2

En las opciones de respuesta de satisfacción con los resultados de la evaluación de desempeño se encuentran un porcentaje del 67%. Así se detecta, que más del 60% de los trabajadores que contestaron, se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos en su evaluación de rendimiento

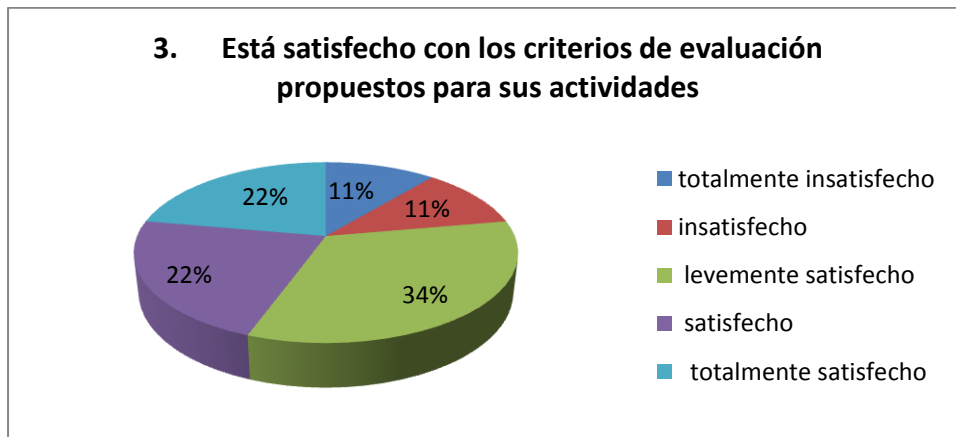


Grafico 3

En cuanto al nivel de satisfacción de los criterios utilizados para la evaluación de desempeño, el 56% se encuentran entre satisfechos y levemente satisfechos, esto indica que quizá los argumentos o juicios utilizados en el instrumento aplicado no cumplen con las expectativas de los colaboradores, lo cual podría generar alguna incidencia o situación en su desempeño.

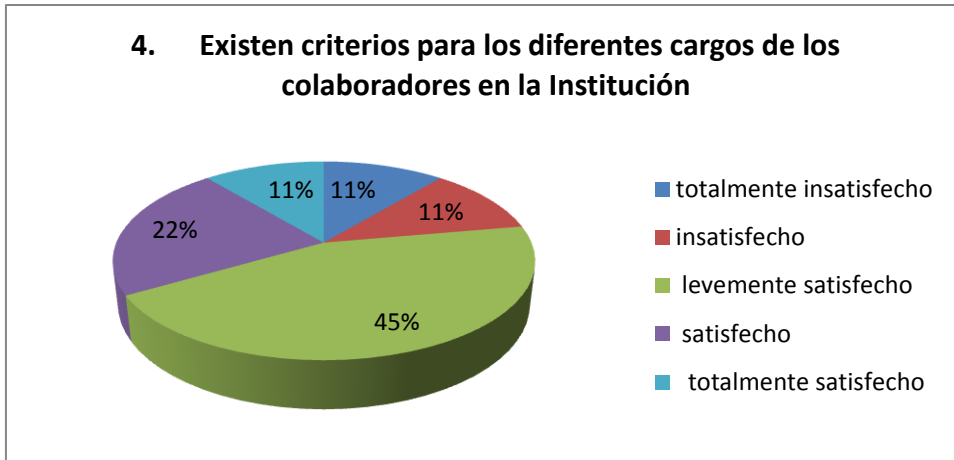


Gráfico 4

En las respuestas a este ítem se encontró el 33% satisfecho y totalmente satisfecho, que comparado con el porcentaje restante (67%) muestra una diferencia significativa, en los niveles de insatisfacción con los criterios de la evaluación de desempeño en los diferentes cargos.

ÁREA DE TRABAJO

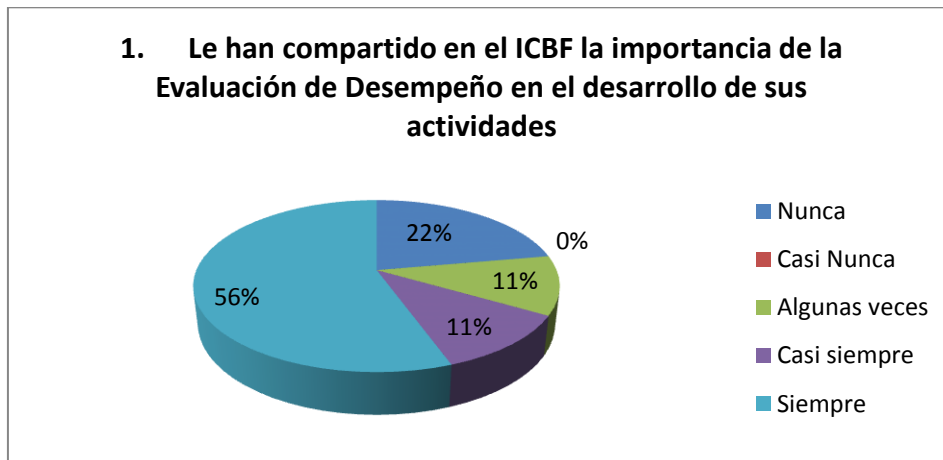


Gráfico 5

Se ha explicado la importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de sus actividades a un 56% de la población interrogada; nunca al 22% esto significa, que si bien a algunas personas no se les ha comunicado la importancia de su evaluación de

desempeño en el desarrollo de sus actividades, hay una mayoría que si está al tanto de la trascendencia que tiene en su rendimiento.

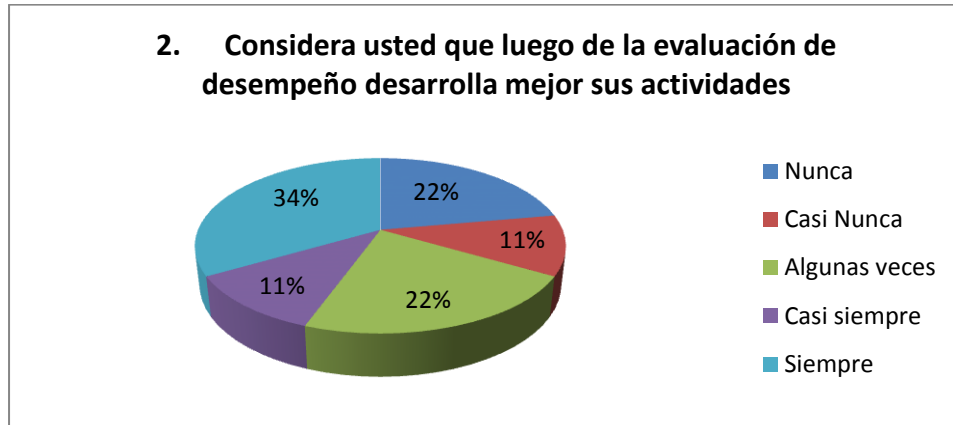


Grafico 6

Uno de los aspectos importantes en las organizaciones, es el tiempo después de la evaluación de desempeño; para saber si con ella se mejoran las actividades se realizó este interrogante al cual solo el 34% respondieron que si mejoran.

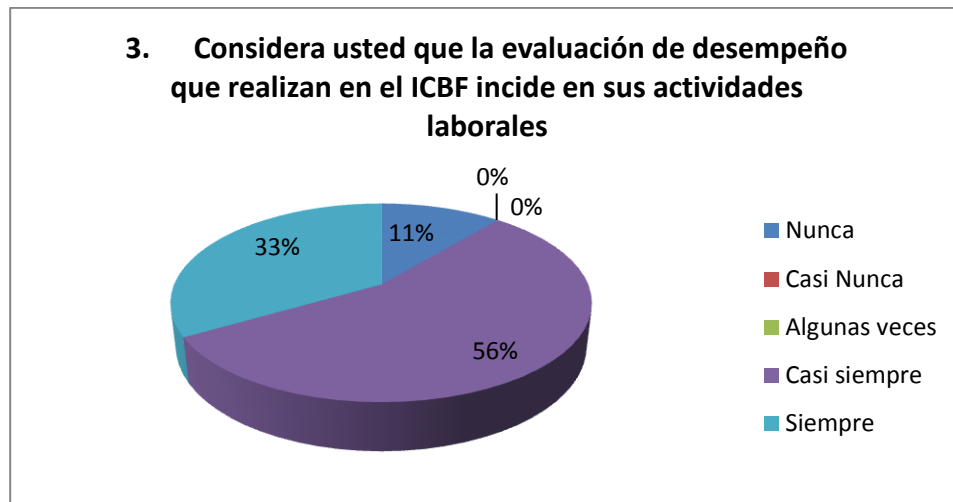


Grafico 7

Conexa a la pregunta anterior, se desea saber si la evaluación de desempeño incide en el desarrollo de las actividades, y la respuesta es que el 89% demuestran la trascendencia de la evaluación en el desempeño de las actividades de los colaboradores del ICBF, Centro zonal Manizales uno.

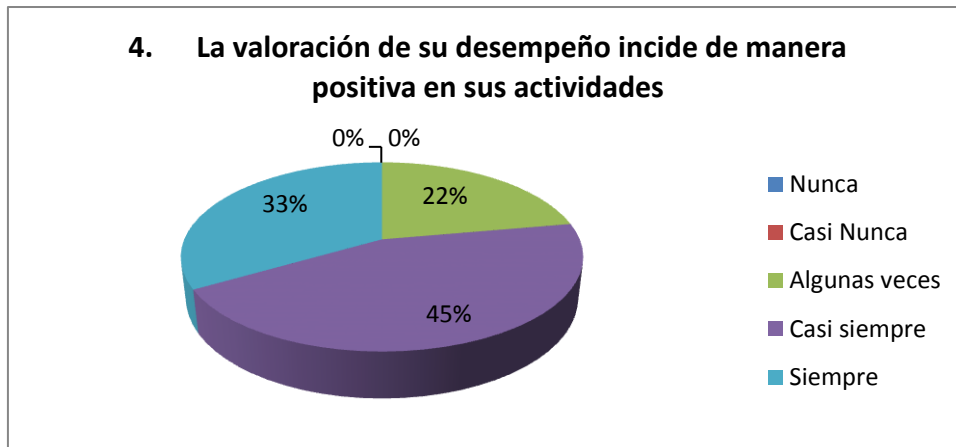


Gráfico 8

El 78% de los colaboradores opinan que siempre o casi siempre la evaluación de desempeño incide positivamente en el desarrollo de sus actividades, el porcentaje indica satisfacción de ellos con la forma en que incide en sus actividades.

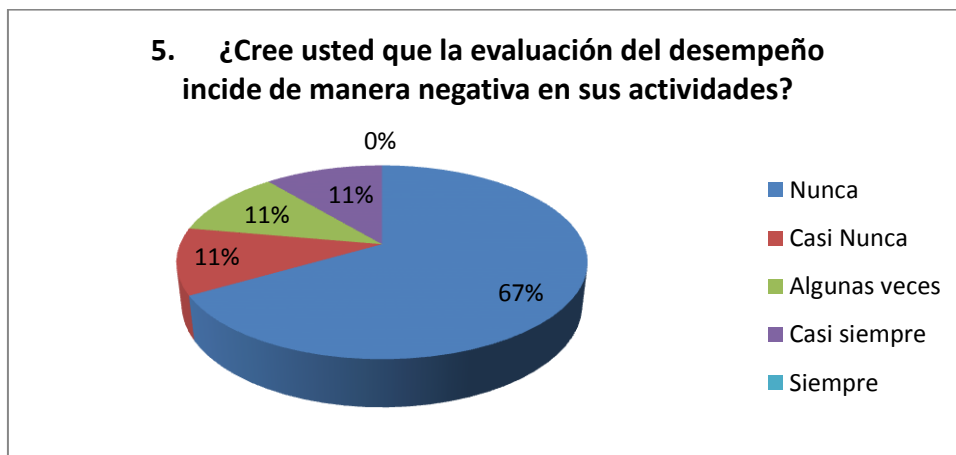


Gráfico 9

Se evidencia la correspondencia lógica entre las diferentes preguntas y sus respuestas son coherentes, pues el 67% responden que nunca la evaluación de su desempeño incide negativamente en sus actividades

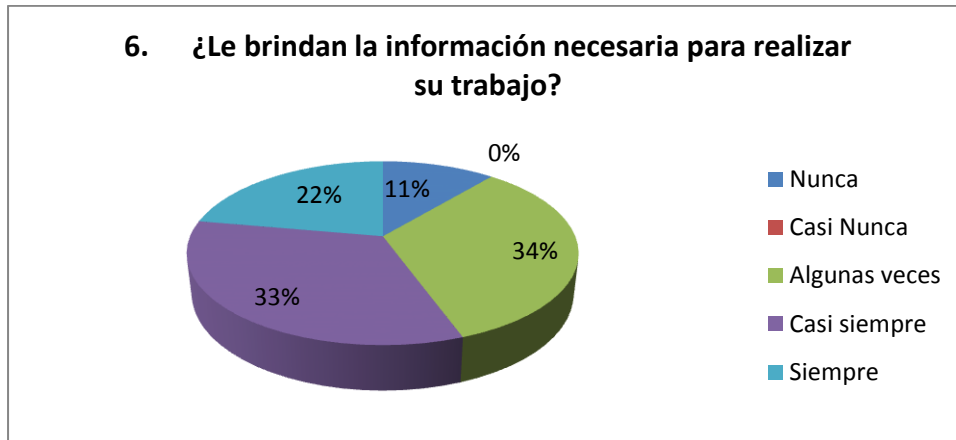


Gráfico 10

Según el 55% de los colaboradores, casi siempre o siempre, les brindan la información necesaria para desempeñar sus actividades, presentando respuestas disimiles con respecto a los últimos interrogantes.

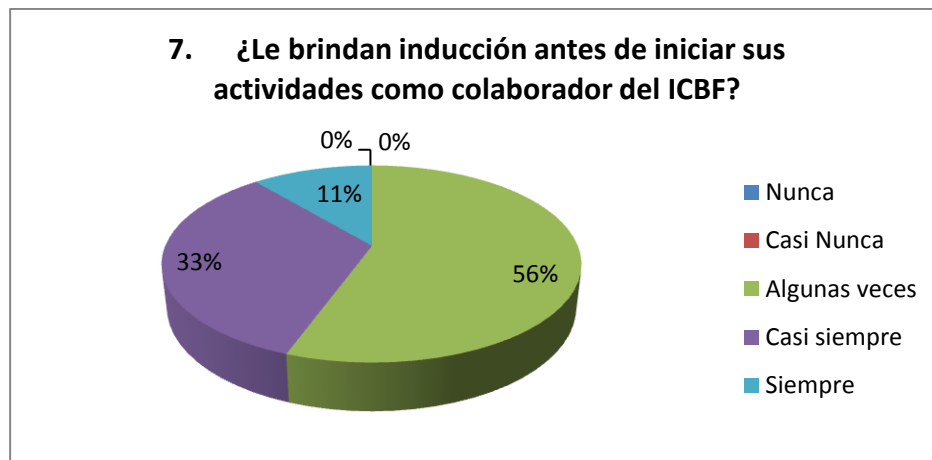


Gráfico 11

Cuando son preguntados acerca de la inducción el 33% de ellos responde que casi siempre la reciben mientras que el otro 56% afirma que algunas veces reciben inducción; los resultados se muestran positivos, en tanto que de acuerdo a las posibilidades de respuesta ninguno respondió que nunca o casi nunca.

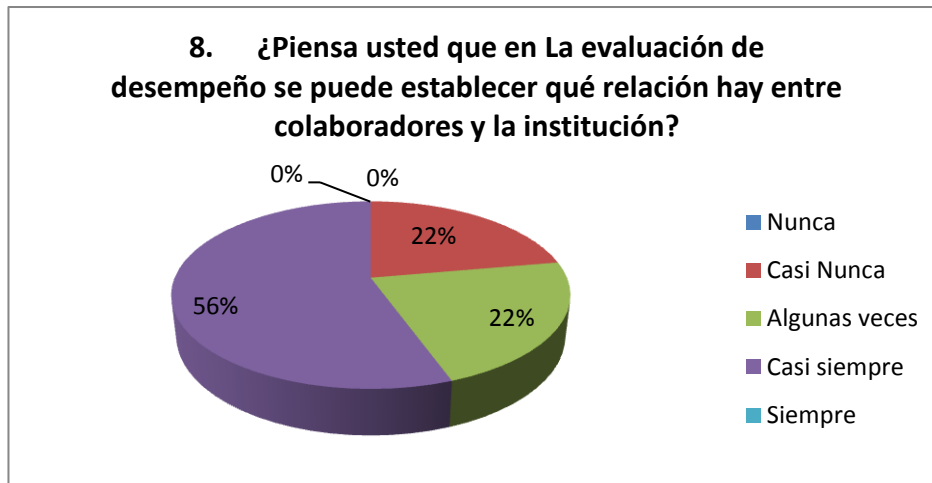


Gráfico 12

Parece evidente, según la tabla de resultados que, mediante la evaluación de desempeño se puede establecer la relación entre los colaboradores y la institución, pues el 56% así lo demuestran, mientras que solo el 22% asegura que casi nunca a través de la evaluación de desempeño se puede establecer esa relación.

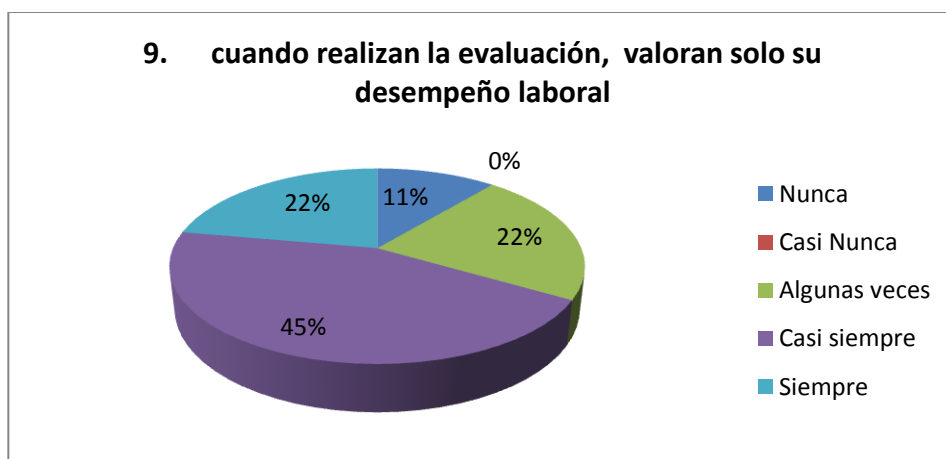


Gráfico 13

Al determinar si mediante la evaluación de desempeño se valora solamente la realización de las actividades correspondientes, es significativo que el 67% asegura que siempre o casi siempre se evalúa únicamente el desempeño laboral sin tener en cuenta ningún factor adicional.

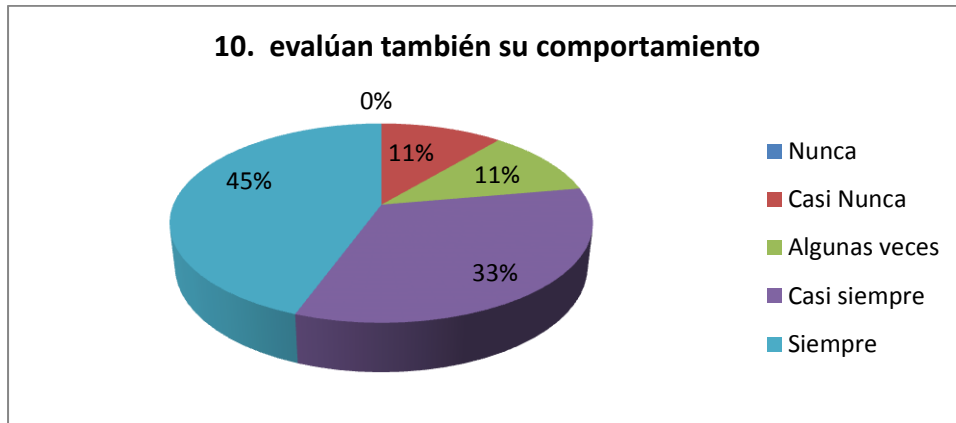


Gráfico 14

Mediante esta respuesta no se evidencia concordancia entre la pregunta anterior y la presente, dado que el 78% manifiesta que siempre o casi siempre se evalúa el comportamiento, dejando claro que si se evalúan otros factores adicionales al desempeño estrictamente laboral.

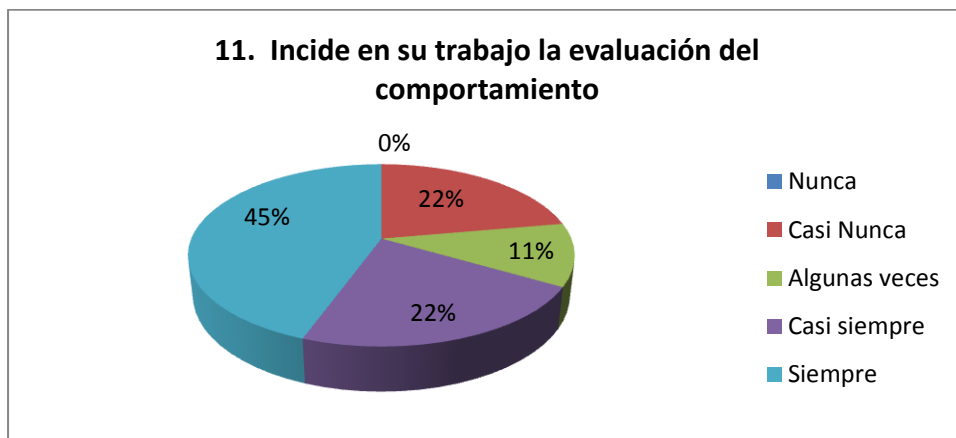


Gráfico 15

El 67% de los colaboradores manifiestan que la evaluación de su comportamiento tiene una incidencia sobre el trabajo que desempeña, lo cual evidencia la importancia atribuida a este factor por parte de la Institución y por parte del evaluador.

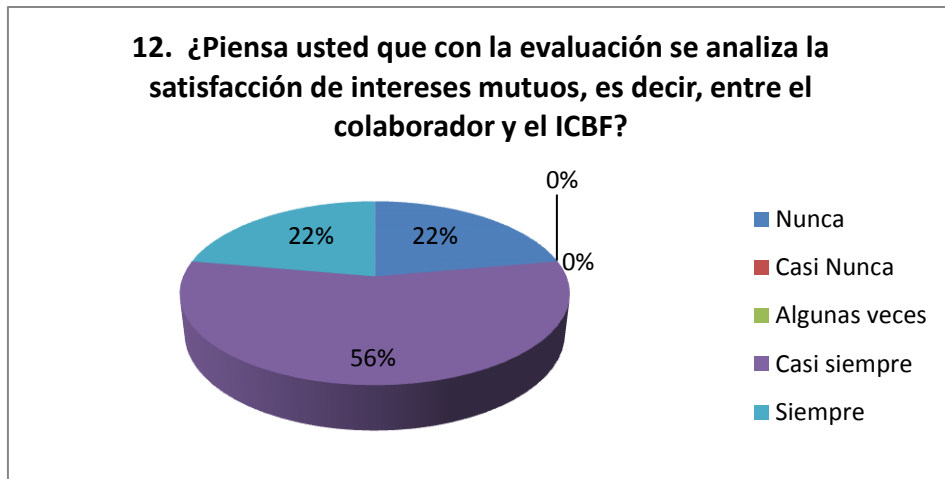


Gráfico 16

El 78% de los colaboradores evidencian que la evaluación de desempeño sirve para analizar la satisfacción de intereses entre ellos y la institución

DIRECCIÓN DEL ÁREA

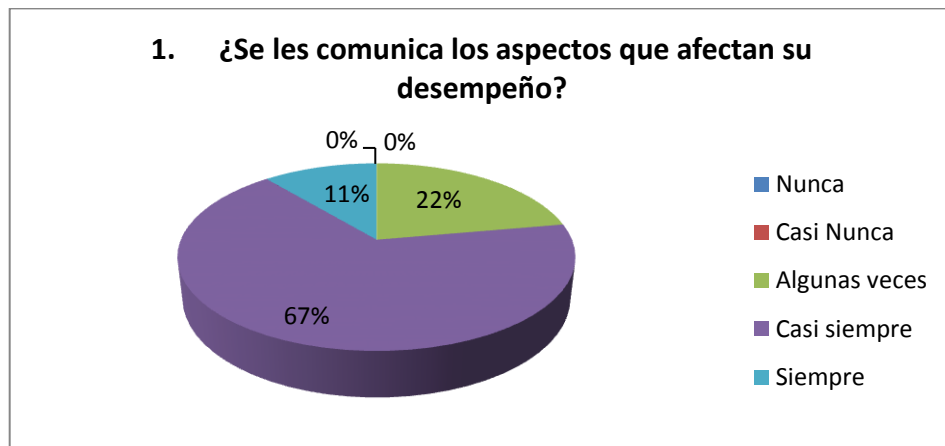


Gráfico 17

El 67 % de los colaboradores están de acuerdo con que se les comunica que aspectos afectan su desempeño, de acuerdo a la evaluación realizada.

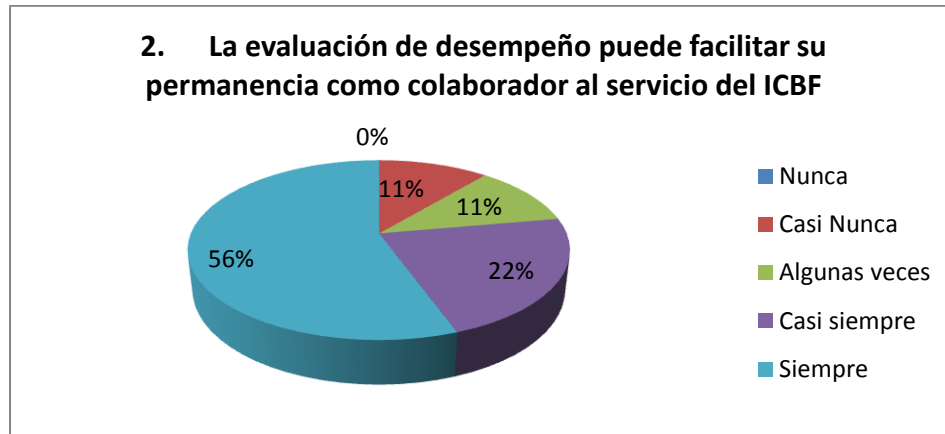


Gráfico 18

Para este ítem, resulta significativo comprobar que el 78% de los colaboradores de este centro zonal, consideran que la evaluación de desempeño facilita su permanencia dentro de la institución, esto más adelante podría traducirse en esfuerzo por parte de ellos para continuar en su trabajo



Gráfico 19

En contraste con la pregunta anterior solo el 33% de los colaboradores aseguran que casi siempre la institución realiza incentivos o estímulos para ellos, situación que puede generar desmotivación.

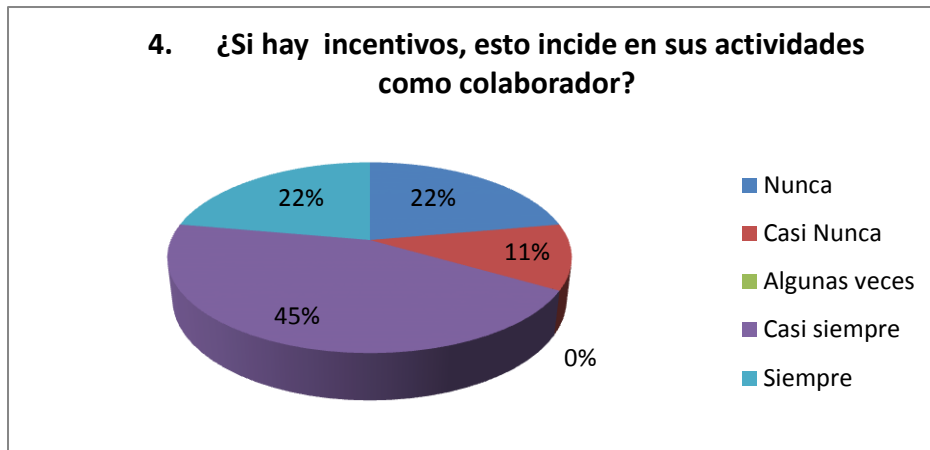


Gráfico 20

67% de los colaboradores manifiestan que los incentivos después de la evaluación de desempeño inciden en sus actividades laborales. En este punto se corrobora que los incentivos son determinantes para la motivación humana, sin embargo este porcentaje no refleja la verdadera existencia de tales estímulos en la institución.

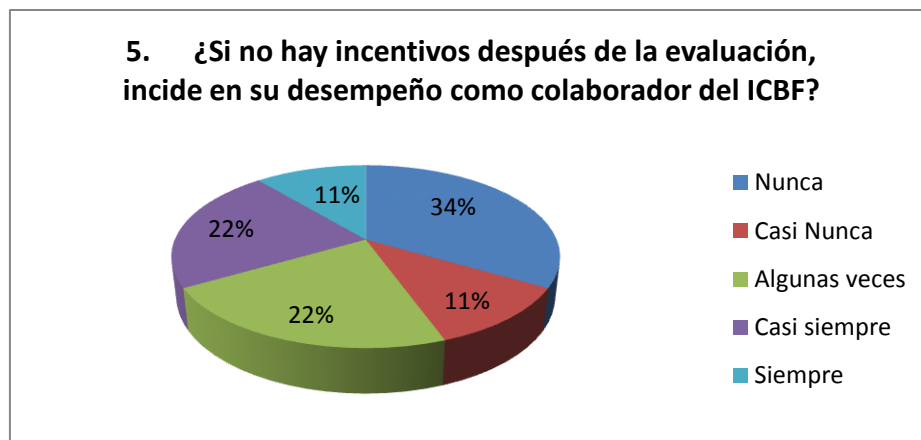


Gráfico 21

Si bien en la pregunta anterior se evidencia la importancia de los incentivos en la incidencia sobre las actividades de los colaboradores, este interrogante señala que la inexistencia de los mismos no es definitiva afectando el desempeño.

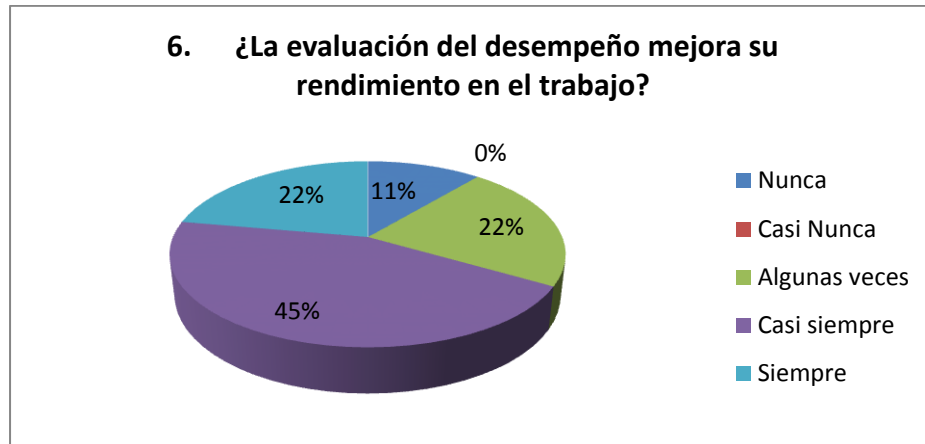


Gráfico 22

Es significativo comprobar que a pesar de que no haya estímulos, el 67% de los colaboradores manifiestan que la evaluación de desempeño si mejora su rendimiento, eso representa, en términos generales, que el desarrollo de sus actividades se afecta de manera positiva para mejorar el rendimiento.

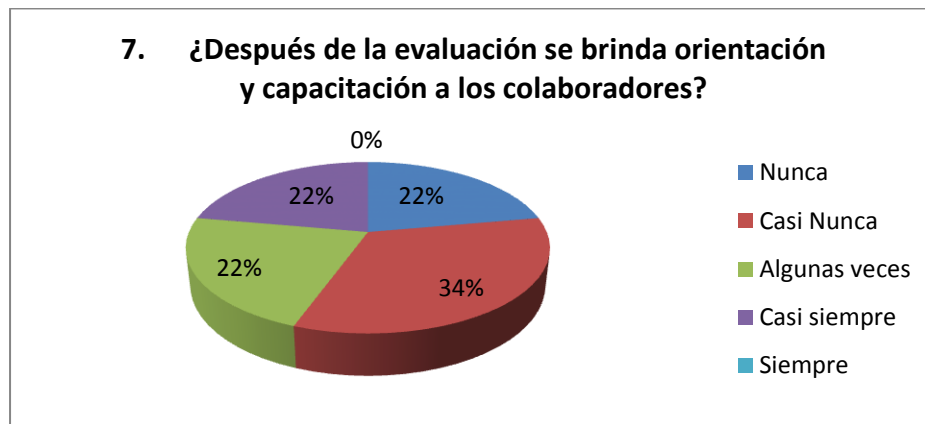


Gráfico 23

Indagar si después de la evaluación se brinda orientación y capacitación a los colaboradores es un aspecto muy importante. En este caso, solo el 44% aseguran que siempre y casi siempre se les brinda orientación y capacitación.

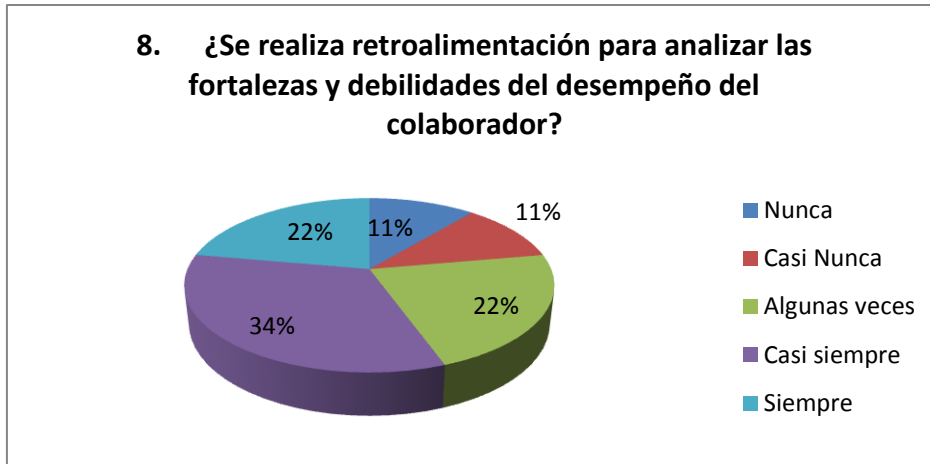


Grafico 24

Uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de desempeño es la retroalimentación, dado que es el mecanismo a partir del cual se realiza la devolución de los resultados y se general los planes de mejora requeridos. Para este caso solo el 56% de los colaboradores manifiestan que siempre o casi siempre se realiza retroalimentación en la cual se analizan las fortalezas y debilidades del desempeño.



Grafico 25

A la pregunta; la comunicación de los resultados de la evaluación se realiza de manera positiva, 67% de los colaboradores aseguran que sí, y como se viene desarrollando este análisis, esto influye en las actividades de las personas.

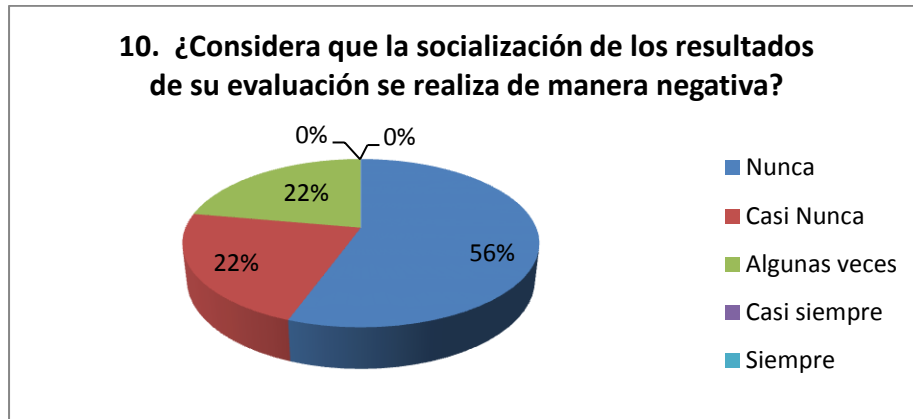


Grafico 26

El 78% de los colaboradores confirman el ítem anterior, pues consideran que la socialización de los resultados de su evaluación nunca o casi nunca se realiza de manera negativa, y, solo 22% manifiestan que algunas veces los resultados se comunican en forma negativa.

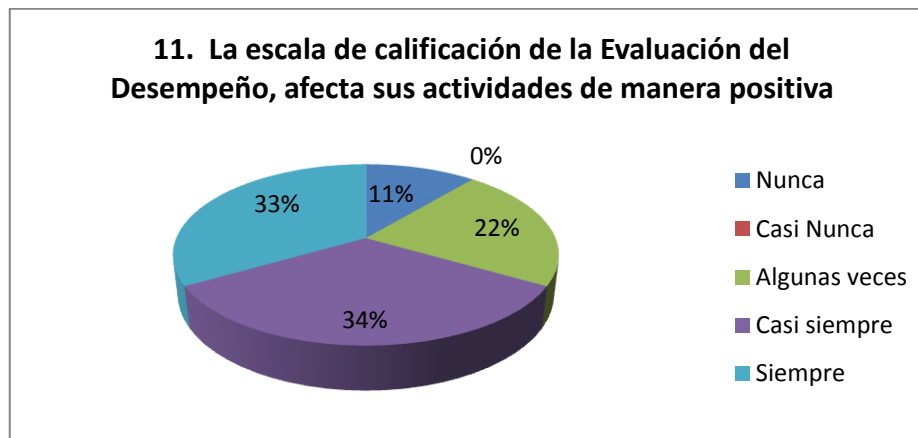


Grafico 27

La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño, afecta las actividades del 67% de los empleados de manera positiva, esto puede ser significativo, en la medida que ellos puedan motivarse a desarrollar con más energía y entusiasmo las actividades. Para el 11% la escala de calificación no incide de manera efectiva.

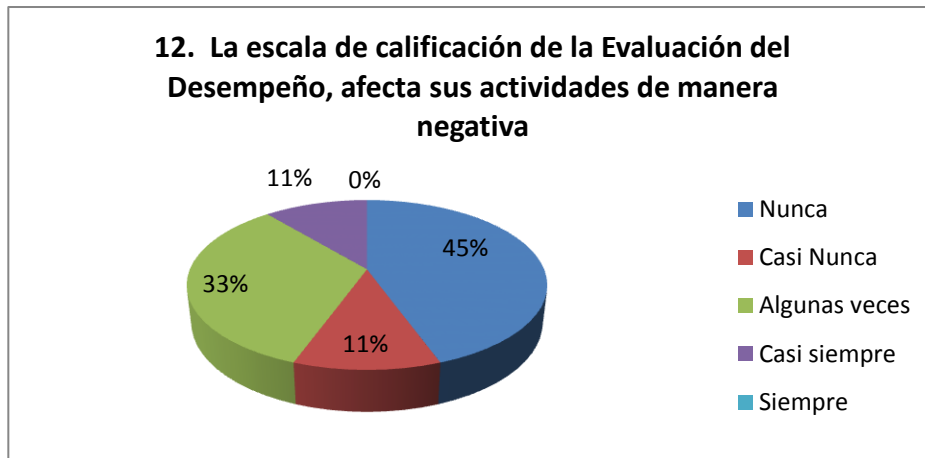


Gráfico 28

Al 56% de las personas del centro zonal Manizales uno del ICBF, la escala de calificación de la Evaluación del Desempeño, nunca o casi nunca les afecta el desarrollo de sus actividades de manera negativa; lo cual interpretado en términos de beneficio para la institución es una variable importante; en tanto, que esta valoración solo afecta de manera poco efectiva a un 11%.

Correlaciones entre algunas de las variables o categorías representativas de la evaluación del desempeño

➔ **Correlaciones**

[Conjunto_de_datos1] E:\Documents\Downloads\icbf.sav

Correlaciones		EVALUACIÓN DESEMPEÑO O MEJORA RENDIMIENTO	INCIDE EN SU TRABAJO EVALUACIÓN COMPORTAMIENTO
EVALUACIÓN DESEMPEÑO O MEJORA RENDIMIENTO	Correlación de Pearson	1	.852**
	Sig. (bilateral)		.007
	N	10	8
INCIDE EN SU TRABAJO EVALUACIÓN COMPORTAMIENTO	Correlación de Pearson	.852**	1
	Sig. (bilateral)	.007	
	N	8	10

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la correlación 1

Se relacionan las variables a. evaluación desempeño

Con la variable b. mejora rendimiento

El resultado encontrado es una correlación significativa a nivel 0,01 (bilateral), lo que se podría interpretar diciendo en términos cualitativos que la evaluación no tiene una relación directa significativa o no tiene incidencia en la mejora de las actividades de los colaboradores, lo cual demuestra que no se cumplen con uno de los objetivos propuestos como regla general de la evaluación de desempeño que es precisamente conducir a un mejor desarrollo de las actividades o desempeño del trabajo.

➔ **Corr. parciales**

[Conjunto_de_datos1] E:\Documents\Downloads\icbf.sav

Correlaciones

Variables de control			EVALUACIÓN ESTABLECE RELACIONES	EVALUACIÓN SOLUCIONA PROBLEMAS	EVALUACIÓN ANALIZA INTERESES MUTUOS	EVALUACIÓN PARA PARTICIPACIÓN COLABORADORES
SATISFACCIÓN_ EVALUACIÓN_ DESEMPEÑO	EVALUACIÓN_ ESTABLECE_ RELACIONES	Correlación	1.000	.418	.971	.418
		Significación (bilateral)		.582	.029	.582
		gl	0	2	2	2
EVALUACIÓN_ SOLUCIONA_ PROBLEMAS	EVALUACIÓN_ ESTABLECE_ RELACIONES	Correlación	.418	1.000	.623	1.000
		Significación (bilateral)	.582		.377	.000
		gl	2	0	2	2
EVALUACIÓN_ ANALIZA_ INTERESES_ MUTUOS	EVALUACIÓN_ ESTABLECE_ RELACIONES	Correlación	.971	.623	1.000	.623
		Significación (bilateral)	.029	.377		.377
		gl	2	2	0	2
EVALUACIÓN_ PARA PARTICIPACIÓN_ COLABORADORES	EVALUACIÓN_ ESTABLECE_ RELACIONES	Correlación	.418	1.000	.623	1.000
		Significación (bilateral)	.582	.000	.377	
		gl	2	2	2	0

correlación 2

Se podría interpretar diciendo que la satisfacción de evaluación de desempeño tiene una correlación parcial superior al 50% con respecto a establecer relaciones entre los colaboradores y la institución, mientras que es menos significativa la evaluación frente a la solución de problemas presenta una correlación parcial inferior en 50%

En cuanto a la evaluación de los intereses mutuos presenta una correlación parcial doble frente a la correlación parcial entre la evaluación y la participación de los colaboradores con respecto a la correlación entre la satisfacción de los colaboradores con la evaluación de desempeño, la cual es inferior al 58.2%. En otras palabras, significa que para los colaboradores del ICBF Centro Zonal Manizales uno, no representa una correlación significativa la evaluación del desempeño con la solución de problemas y menos aun con los intereses mutuos entre la institución y ellos.

6.1.2 Resultados Entrevista Coordinadora Centro Zonal Manizales Uno

Los aportes realizados por la entrevista a la Coordinadora del Centro Zonal Manizales Uno, resultaron realmente muy significativos, toda vez que, su mirada contempló los aspectos que conforman la Evaluación de desempeño en la institución, con una panorámica objetiva e imparcial, en la cual si bien se observa su integridad y lealtad a la institución, confirmada por sus 27 años de servicio a ella, también se detectó el deseo de respaldar a los empleados para que continúen como colaboradores del ICBF, toda vez que reconozcan sus falencias, necesidad de capacitación o limitantes en cuanto a sus capacidades o buen desempeño laboral.

Respecto al proceso de valoración de desempeño que se realiza al interior del centro zonal, la Coordinadora explica que es una evaluación de Gestión que se realiza a los servidores públicos, tanto a los que están en provisionalidad, como a los colaboradores de planta.

Los empleados en provisionalidad, poseen contrato y se les realiza cada dos meses, mientras que al personal de planta se le aplica cada seis meses. El formato de Evaluación que se emplea lo envían desde Talento Humano y es el mismo a nivel nacional, considera que tiene falencias tanto de forma como de contenido, y que realmente no cumple con los requisitos que una evaluación de desempeño debe contener para cumplir con su propósito.

Antes de realizar la evaluación se verifica que los objetivos y metas propuestas o trazadas para cada período se hayan cumplido; no obstante, asegura que en los servidores públicos no se cumplen los objetivos de la evaluación, puesto que las personas se indisponen mucho con este proceso, no son receptivos ni la aceptan de buen agrado.

Opina que a los colaboradores del ICBF, en términos generales solo les interesa sacar un alto puntaje en la evaluación porque a través de la calificación se les brinda apoyo para estudio, o pueden ser ascendidos o trasladados a otros cargos que anhelan,

o bien para incremento de salario; pero, no se motivan a superar sus habilidades o capacidades así como tampoco se interesan por mejorar en sus actividades. De tal manera que se les olvida que para mantenerse en la institución deben ser aptos, competentes y estar prestos a mejorar en el desarrollo de las actividades que les corresponden.

La Coordinadora opina que el formato es muy general, no contiene aspectos específicos, y además la división existente entre la evaluación para técnicos y profesionales, hace que sea menos eficaz, considera que se debe crear un solo formato, con detalles, más elaboradas las categorías observadas y diferenciar aspectos actitudinales.

Considera que la metodología no es apropiada, pues sencillamente aplican un formato general que les llega a cada regional, y aplican sin inducción específica, a manera general, tanto como la socialización de resultados, que si bien son analizados a nivel nacional para diseñar incentivos, no son los mejores, por las razones expuesta en el párrafo anterior, y que realmente se puede entender como falta de compromiso hacia la institución, pues solo anhelan un puntaje alto o sobresaliente para obtener los beneficios deseados.

En el momento de su designación en el cargo o le dieron ningún tipo de adiestramiento o inducción para realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores del centro zonal, no le brindaron indicaciones acerca del formato a utilizar como tampoco de su correcto diligenciamiento, eso no hacia parte de la entrega de funciones que le realizaron; no obstante ella aplico los conocimientos previos, adquiridos en otros cargos, y esa experiencia le sirvió para empezar a brindar inducción a los colaboradores acerca de la evaluación de desempeño.

A pesar de sus esfuerzos, reflexiona sobre la necesidad de que un experto les brinde asesoría y capacitación sobre este proceso perteneciente a la Gestión del Talento Humano, recomienda un psicólogo organizacional para instruir, dirigir, coordinar y motivar a los colaboradores sobre este procedimiento, sobre todo teniendo en cuenta que los formatos son complicados y la poca motivación de ellos para participar activamente cuando se les aplica, deberían asumirla como una táctica para mejorar cada vez más.

En la aplicación de esta entrevista, uno de los aspectos más importantes, tanto como los anteriores, era indagar su apreciación acerca de la utilidad de la evaluación de desempeño en aspectos tales como toma de decisiones.

La respuesta de la Coordinadora es negativa, pues aunque lo hacen a nivel nacional, pero esas promociones, ascensos e incrementos de salarios no provocan beneficios para la administración, es decir, no se evidencian cambios significativos en el desarrollo de actividades, falta compromiso y motivación.

Con la evaluación se detectan necesidades de capacitación y se cubren muchos aspectos que son producto de un consolidado de las necesidades más representativas, es decir se planean y se ejecutan en respuesta a la manifestación de los colaboradores acerca de aquello que desean aprender, prepararse con más profundidad o recibir adiestramiento en aéreas específicas.

Por medio de este procedimiento se puede detectar que algunas personas desean hacer otra cosa, anhelan estar en otros cargos, aunque no siempre por aptitudes, no son sus habilidades las que los guían a estas acciones, en muchas ocasiones, se desea motivar a las personas, para incrementar su rendimiento e involucrarlas en los objetivos de la empresa, pero no siempre hay respuesta positiva, es factible detectar empleados o colaboradores que no son aptos para un cargo, y las directivas los reubican, porque les desean brindar oportunidades, y por temor a despedirlos lo que hacen es trasladar el problema a otro cargo.

En este momento no se puede determinar a través de la evaluación la continuidad laboral de los colaboradores del centro zonal, toda vez que realmente es muy subjetiva, pues se evalúa sobre aspectos técnicos y asistenciales, pero no dentro de las funciones que tienen en el área, es decir no sobre lo que la persona hace específicamente, sobre su desempeño como tal, no evalúan su deber ser.

La Coordinadora considera que si bien todo tipo de valoración del rendimiento tiene impacto en las personas; en los colaboradores del ICBF centro zonal uno no genera

impacto de ninguna índole, toda vez que no conlleva a la autocrítica, pues el interés del servidor público es únicamente sacar un alto puntaje, sacar 100 sin reconocer qué y cómo debe mejorar. Serviría si existiese autocrítica, ese también sería el deber ser.

Con relación a los cambios pertinentes al proceso que tiene actualmente el Instituto para la evaluación de desempeño de sus colaboradores, considera como líder en administración que, debería:

Evaluarse a la persona realmente desde el hacer y no desde el cargo

Ampliarse las variables para medir no la competencia sino aspectos comporta mentales


La evaluación debería realizarla un experto, un psicólogo organizacional, que realice inducción, les instruya y socialice resultados

6.2 Analizar el proceso de evaluación de desempeño implementado en el centro zonal Manizales uno

Metodología: Documentación del proceso, Flujo grama

Fuentes de Información: Observación y análisis de documentos institucionales

Cuadro N° 7 Evaluación de desempeño en el ICBF – actual

 <p>BIENESTAR FAMILIAR</p>	<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ICBF</p>	<p>Versión ACTUAL</p>
--	--	----------------------------------

OBJETIVO: Establecer las actividades para la aplicación del instrumento utilizado por el ICBF a nivel nacional para realizar la evaluación de desempeño de sus colaboradores.

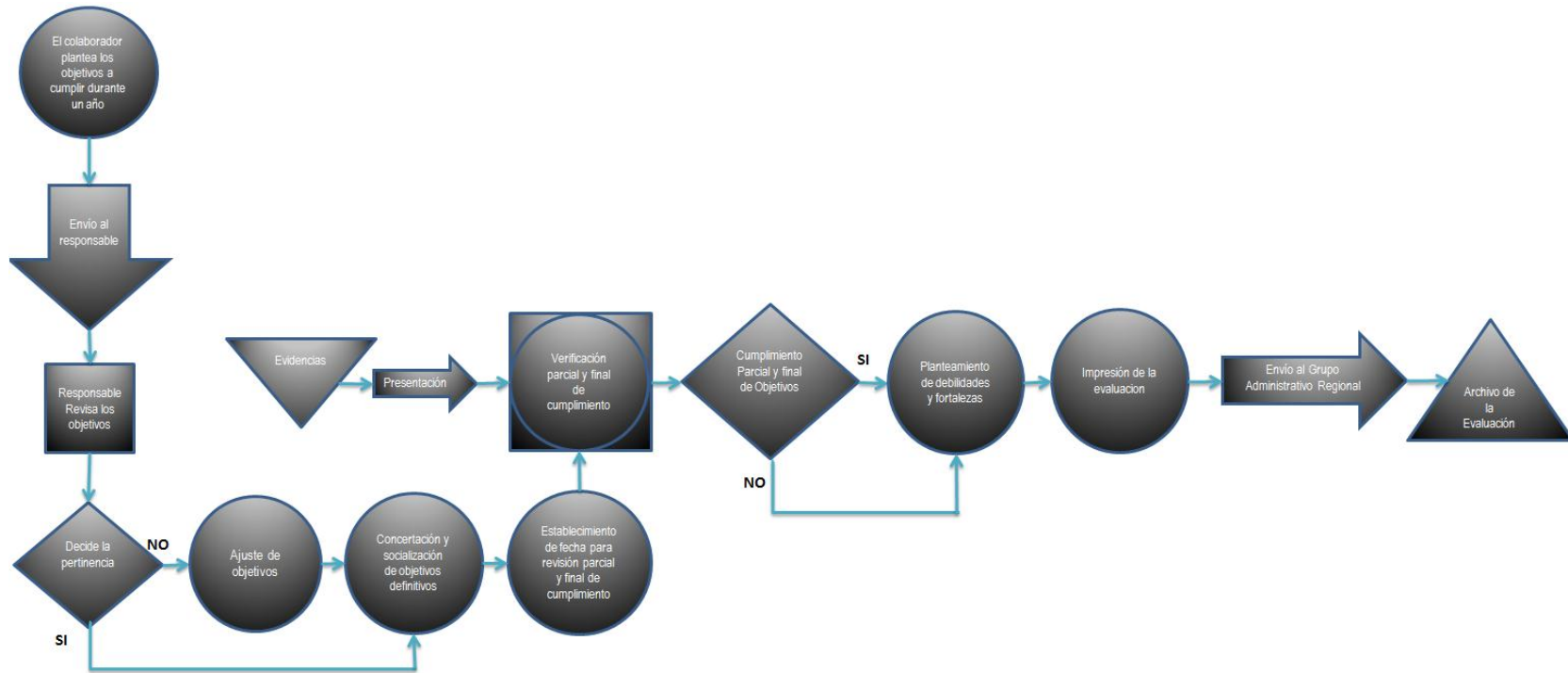
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

N°	ACTIVIDAD
1	El colaborador del centro zonal de manera individual plantea los objetivos a cumplir durante una vigencia de un año, especificando el porcentaje de avance que obtendrá transcurrido un semestre, época en la cual se realizará

	una verificación parcial de cumplimiento.
2	Una vez planteados estos objetivos en el instrumento indicado por el ICBF lo remite por correo electrónico a la Coordinadora del Centro Zonal
3	La Coordinadora del Centro Zonal realiza una revisión de los objetivos planteados por cada colaborador partiendo de las funciones y obligaciones de cada cargo
4	Como resultado de dicha revisión se establece si son pertinentes o no los objetivos planteados. En caso de no resultar pertinentes la Coordinadora efectúa los ajustes requeridos.
5	Una vez evaluados y aceptados o ajustados los objetivos a cumplir, se socializan o exponen claramente por parte de la Coordinadora Zonal al colaborador evaluado
6	Con el fin de establecer el cumplimiento de los objetivos planteados se definen las fechas de seguimiento a los mismos, en la etapa parcial y final
7	Se presentan todas las evidencias físicas y en medio magnético que demuestren la realización de cada actividad que permitió darle cumplimiento a cada objetivo planteado
8	Analizadas las evidencias se establece el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos
9	El colaborador evaluado expone sus debilidades y fortalezas para ser consignadas en el instrumento de evaluación, las cuales estas sujetas al ajuste por parte de la Coordinadora según su percepción
10	Se imprime el instrumento diligenciado de la evaluación
11	Se remite el instrumento impreso al Grupo Administrativo Regional
12	El Grupo Administrativo Regional realiza el proceso de archivo de los instrumentos impresos

Grafico 29 Diagrama evaluación de desempeño Actual

Diagrama de flujo horizontal
Diagrama correspondiente al proceso para la evaluación del desempeño en el Centro Zonal Manizales Uno
Simbología –ISO-




Fuente: Construcción de la investigadora

6.3 Proponer un ajuste al proceso de evaluación implementado en el centro zonal Manizales uno

Metodología: Documentación del proceso, Flujograma

Fuentes de Información: Observación y Colaboradores del Centro Zonal

Cuadro N° 8 Evaluación de desempeño en el ICBF – Propuesta

 BIENESTAR FAMILIAR	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ICBF	Versión PROPUESTA
--	---	-----------------------------

OBJETIVO: Establecer las actividades para la aplicación del instrumento utilizado por el ICBF a nivel nacional para realizar la evaluación de desempeño de sus colaboradores.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

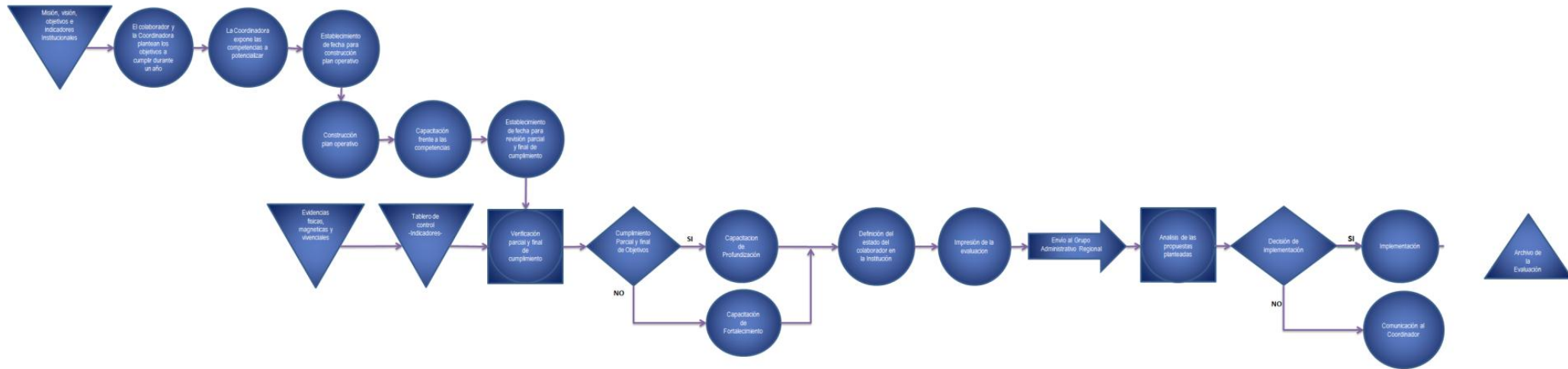
N°	ACTIVIDAD
1	La Coordinadora del Centro Zonal convoca al colaborador evaluado y en asocio plantean los objetivos misiones a cumplir, enmarcándolos desde la misión y visión institucional, los objetivos estratégicos y los indicadores del tablero de control del proceso al que se apunta y los cuales son objeto de medición de impacto para determinar la gestión institucional.
2	La coordinadora del Centro Zonal convoca al colaborador evaluado y expone las competencias que debe potencializar para el desarrollo de las actividades que le permitirán cumplir con los objetivos misionales concertados
3	Se establecen fechas para la construcción colectiva del plan operativo.
4	Construcción del plan operativo colectivo, en el cual se definen claramente las actividades, estrategias y herramientas disponibles o a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos
5	Sensibilización y capacitación frente a las competencias que deben potencializarse para el desempeño efectivo de las actividades planeadas
6	Con el fin de establecer el cumplimiento de los objetivos planteados se

	establecen las fechas de seguimiento a los mismos, en la etapa parcial y final
7	Se verifica el cumplimiento de los objetivos misionales y las competencias concertadas desde el análisis de los indicadores de gestión plasmados en el tablero de control por procesos, las evidencias físicas y magnéticas que aporte el colaborador evaluado y en caso de requerirse el responsable de la evaluación deberá verificar las actividades del colaborador en la práctica y de manera vivencial para garantizar la objetividad del proceso.
8	Se efectúa proceso de retroalimentación, definiendo específicamente los temas de capacitación para superar las dificultades encontradas o para fortalecer temas de interés en específico
9	Se expresan claramente las fortalezas identificadas en el desempeño del colaborador
10	Definición del estado del colaborador en la Institución y la satisfacción o no de las expectativas que tenga el mismo, dando como resultado un plan de mejora
11	Impresión del instrumento de evaluación de desempeño aplicado al colaborador
12	Remisión del instrumento de evaluación de desempeño aplicado al colaborador al grupo Administrativo y de Talento Humano Regional
13	Análisis de la Evaluación por parte del grupo Administrativo y de Talento Humano Regional para aprobar o desaprobar propuestas resultantes del proceso, como son las capacitaciones, reconocimientos o ascensos.

Grafico 30 Diagrama evaluación de desempeño Propuesto

Diagrama de flujo horizontal

Diagrama correspondiente al proceso para la evaluación del desempeño en el Centro Zonal Manizales Uno
Simbología –ISO-



Fuente: Construcción de la investigadora

7. Modelo de evaluación propuesto para el ICBF

Es fundamental antes de describir el modelo propuesto, resaltar que su construcción está sustentado teóricamente en las competencias propuestas por Martha Alles en su libro “gestión por competencias: el diccionario” y en la dinámica observada al interior del centro zonal.

Acorde a lo anterior, es necesario especificar el funcionamiento de los centros zonales de esta institución en la ciudad, y así poder detallar también las funciones y responsabilidades, con el propósito de asegurar que el modelo propuesto cubra estas características, es decir, que se haya diseñado pensando en las responsabilidades y perfiles para cada cargo.

El Centro Zonal Manizales Uno tiene a cargo los programas de prevención del ICBF para los diferentes grupos poblacionales (primera infancia (0-5), niñez y adolescencia, familia y comunidad, adulto mayor) en los municipios de Manizales, Villamaría, Neira, Filadelfia, Chinchiná y Palestina.

Programas:

- Primera infancia: Hogares Comunitarios de Bienestar, Centros de Desarrollo Infantil, Hogares Infantiles, Desayunos infantiles con amor, recuperación nutricional y materno infantil
- Niñez y adolescencia: Programa de Alimentación Escolar PAE, Generaciones con Bienestar
- Familia y Comunidad: Familias con Bienestar
- Adulto Mayor

Para llevar a cabo los procesos y procedimientos asignados al centro zonal que tienen un enfoque de supervisión y capacitación frente a los lineamientos, estándares y demás documentos expedidos por el ICBF para la operacionalización de dichos programas a través de entidades administradoras de servicios EAS contratadas por procesos de licitación pública o contratación directa, tiene dentro de su equipo de trabajo 4 perfiles profesionales que intervienen en este proceso y son:

- Equipo psicosocial
- Equipo nutricional
- Equipo Administrativo y financiero
- Coordinación.

Es importante resaltar el hecho que la nueva estructura programática del ICBF propuesta desde la Sede Nacional busca conformar grupos de profesionales de acuerdo a los grupos poblacionales a los cuales están dirigidos los programas, buscando especializar el personal en los requerimientos de la población y así mismo en el funcionamiento de los programas diseñados para darle cumplimiento a los mismos.

Actualmente, el sistema de evaluación de los colaboradores está diseñado por nivel de escolaridad sin contemplar cargo, funciones o competencias de personal. De esta manera, la idea sería integrar en el sistema de evaluación: Metas a cumplir y competencias.

Las metas planteadas surgen de un plan de acción nacional enmarcado en los objetivos estratégicos de la institución, que se articula con el plan de gobierno y leyes y políticas de estado; Este plan de acción se ajusta al nivel regional y es el origen de los planes operativos a nivel zonal.

De esta manera, la medición del cumplimiento se realiza desde las actividades propuestas en el plan operativo y el cumplimiento de metas físicas y financieras que se establecen cada principio de año plasmadas en la contratación.

EQUIPO PSICOSOCIAL:

Realizar visitas a las unidades para aplicar los instrumentos de seguimiento (estándares que vienen definidos dentro de cada programa)

Realizar capacitaciones en las diferentes estrategias definidas por el ICBF para la operación de los programas (salud sexual y reproductiva, huertas caseras, fiesta de la lectura, técnico en primera infancia, comportamientos pro sociales, Discapacidad en la primera infancia, entre otras)

Vigilar la cobertura de los programas y de ser baja, realizar acciones que permitan recuperar esa cobertura en procura del cumplimiento de objetivos contractuales.

Focalización de beneficiarios de acuerdo con los criterios de priorización

Selección de Madres Comunitarias

Atender las PQRS

EQUIPO NUTRICIÓN:

Capacitación (peso y talla, Buenas prácticas de Manufactura, Servicio de alimentación, elaboración de las minutas acorde con los lineamientos establecidos, seguimiento nutricional)

Revisar todos los informes de nutrición que tiene establecido el ICBF para darle cumplimiento al componente nutricional propuesto en cada modalidad de atención.

Actividades administrativas (presentación de Informes e ingreso de información en los sistemas de información misionales)

Realizar visitas a las unidades para aplicar los instrumentos de seguimiento (estándares que vienen definidos dentro de cada programa)

72 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

Realizar capacitaciones en las diferentes estrategias definidas por el ICBF para la operación de los programas (salud sexual y reproductiva, huertas caseras, fiesta de la lectura, técnico en primera infancia)

Vigilar la cobertura de los programas y de ser baja, realizar acciones que permitan recuperar esa cobertura.

Focalización de beneficiarios de acuerdo con los criterios de priorización

Atender PQRS

ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Supervisión financiera a la ejecución de los Aportes ICBF de acuerdo con los lineamientos

Certificar los programas (evaluar que financieramente sea procedente el pago, dado el cumplimiento del operador en el periodo de tiempo evaluado)

Realizar la etapa precontractual para los programas

Realizar las modificaciones contractuales de acuerdo a la ejecución presupuestal

Visitas financieras y administrativas a las entidades operadoras

Capacitación en temas financieros y administrativos a las entidades operadoras

Realizar seguimiento al cumplimiento de todas las obligaciones contractuales de tipo financiero.

Liquidación de contratos

COORDINADORA

Realizar seguimiento al cumplimiento de las metas de los colaboradores

Asesorar y acompañar los diferentes procesos al interior del centro zonal

Darle cumplimiento a las metas zonales establecidas

Presentar informes al comité estratégico de avance de los procesos


Velar por un clima organizacional adecuado

Aplicar la evaluación de desempeño a los colaboradores del centro zonal.

Cuadro N° 9 Estado del empleado según la nueva evaluación de desempeño

Evaluación del desempeño	Propuesta de la evaluación
No desarrollada	<ul style="list-style-type: none">• Valorar su permanencia en el cargo u ocupación
Regular	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar en el cargo u ocupación
Aceptable	<ul style="list-style-type: none">• Mantener en el cargo u ocupación
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Listo para promover

- 74 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	Versión Propuesta
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERFIL DE COORDINADOR ZONAL	


EVALUACION DE DESEMPEÑO							
Cargo:			Cédula:		Género:		
Tiempo de servicio:			Área de formación:				
Período de Evaluación:							
Escala de Valoración en puntos:							
		Puntos			Evaluación del desempeño	Porcentaje	
		Desde 0 hasta 25			No desarrollada	25%	
		Desde 26 hasta 50			Regular	50%	
		Desde 51 hasta 75			Aceptable	75%	
		Desde 76 hasta 100			Excelente	100%	
Competencias a Evaluar:		Valoración en puntos			Descriptor de comportamiento		
Liderazgo: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes, ello implica el deseo de guiar a los demás, es la habilidad de crear un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la institución.		ND	R	A	E	Competencias grado A	
						Tiene una amplia visión estratégica, comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo	40%
						Competencias grado B	align="center">30%
						Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización y establece los objetivos del grupo	
						Competencias grado C	align="center">20%
						Presenta informes al comité estratégico de avance de los procesos	
				Competencias grado D	align="center">10%		
				Realiza seguimiento al cumplimiento de las metas de los colaboradores			

TOTAL COMPETENCIA	Puntos					Σ Puntos * porcentaje
Empoderamiento Es la capacidad para establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales, proporcionando dirección y aprovechando la heterogeneidad de los colaboradores del equipo	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
					Define claramente objetivos de desempeño asignando las Responsabilidades correspondientes	
					Competencias grado B	30%
					Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás	
					Competencias grado C	20%
					Maneja adecuadamente el talento humano y las responsabilidades de cada uno para llevar adelante las estrategias de la organización	
				Competencias grado D	10%	
				Aplica la evaluación de desempeño a los colaboradores del centro zonal.		
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					Σ Puntos * porcentaje
Comunicación para compartir Conocimientos: Habilidad personal que asegura una comunicación clara dentro del grupo, con el propósito de motivar a los miembros del equipo a indagar y compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en cuanto a conocimientos se refiere	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
					Entiende, comparte y proclama que el conocimiento es el activo principal tanto propio como de la organización y promueve la necesidad de comunicarlo eficazmente	
					Competencias grado B	30%
					Sostiene que el conocimiento debe ser compartido dentro de la Institución más allá de las diferencias que puedan existir	
					Competencias grado C	20%
					Asesorar y acompañar los diferentes procesos al interior del centro zonal	
				Competencias grado D	10%	
				Presenta dificultad para intercambiar información		
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					Σ Puntos * porcentaje

76 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

Flexibilidad Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diferentes. Incluye entender y valorar posturas distintas, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
					Esta atento a los sucesos del entorno que podrían impactar tanto en el proyecto en el que se encuentre trabajando como en la organización en su totalidad	
					Competencias grado B	30%
					Se hace cargo de tareas que no son usuales en su rutina de trabajo, si es necesario para el cumplimiento a las metas zonales establecidas	
					Competencias grado C	20%
				Reacciona de manera favorable ante modificaciones en su área de trabajo		
				Competencias grado D	10%	
				Es capaz de cambiar su opinión ante otros argumentos, reconoce que los puntos de vista de los demás son validos como los suyos		
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					Σ Puntos * porcentaje
Subtotales de cada competencia:	Liderazgo					
	Empoderamiento					
	Comunicación para compartir Conocimientos					
	Flexibilidad					
CALIFICACIÓN FINAL						Σ puntajes / N° Competencias (4)

CUMPLIMIENTO DE METAS			
METAS GENERALES	METAS ESPECIFICAS	PORCENTAJE DE AVANCE	OBSERVACIONES
Realizar seguimiento al cumplimiento de las metas de los colaboradores	6 veces (Mensualmente)		
Asesorar y acompañar los diferentes procesos al interior del centro zonal	Responder ante cualquier requerimiento del personal		
Darle cumplimiento a las metas zonales establecidas	Cumplimiento de las Metas establecidas para el año		
Presentar informes al comité estratégico de avance de los procesos	6 veces		
Aplicar las encuestas del cliente interno (Velar por un clima organizacional adecuado)	las veces que se requiera desde la sede nacional		
Aplicar la evaluación de desempeño a los colaboradores del centro zonal.	1 vez en el semestre		
Observaciones del evaluador:			
Nombre:		Cédula:	Cargo:
Firma		Ciudad y Fecha:	
RESULTADOS DEL INSTRUMENTO			
Espacio para temas de capacitación			
Espacio de retroalimentación			
Debilidades		Fortalezas	
Observaciones del evaluado:			
Nombre:		Cédula:	Cargo:
Firma		Ciudad y Fecha:	

	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	Versión Propuesta
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERFIL PSICOSOCIAL Y NUTRICIONAL	


EVALUACION DE DESEMPEÑO							
Cargo:			Cédula:		Género:		
Tiempo de servicio:			Área de formación:				
Período de Evaluación:							
Escala de Valoración en puntos:							
		Puntos		Evaluación del desempeño		Porcentaje	
		Desde 0 hasta 25		No desarrollada		25%	
		Desde 26 hasta 50		Regular		50%	
		Desde 51 hasta 75		Aceptable		75%	
		Desde 76 hasta 100		Excelente		100%	
Competencias a Evaluar		Valoración en puntos				Descriptor de comportamiento	
Perseverancia Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta el lograr el objetivo		ND	R	A	E	Competencias Grado A	40%
						Realiza capacitaciones en las diferentes estrategias definidas por el ICBF para la operación de los programas	
						Competencias Grado B	30%
						Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos	
						Competencias grado C	20%
						Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas	
				Competencias grado D	10%		
				No se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas			
TOTAL COMPETENCIA		Puntos					Σ Puntos * porcentaje

Iniciativa Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
					Vigila la cobertura de los programas y de ser baja, realizar acciones que permitan recuperar esa cobertura.	
					Competencias grado B	30%
					Consigue comprometer a otros e tareas extras, actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas	
					Competencias Grado C	20%
					Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados	
				Competencias Grado D	10%	
				Cumple los plazos para la presentación de informes		
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					\sum Puntos * porcentaje
Desarrollo estratégico de los recursos Humanos	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
					Realiza visitas a las unidades para aplicar los instrumentos de seguimiento de acuerdo a los estándares definidos dentro de cada programa	
					Competencias Grado B	30%
					Diseña una proyección de las posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo.	
					Competencias grado C	20%
					Utiliza herramientas nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la institución	
				Competencias grado D	10%	
				Promueve acciones de desarrollo		
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					\sum Puntos * porcentaje
Capacidad de entender a los demás Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
					Comprende los intereses de los demás, modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización, y los ayuda a resolver problemas que le plantean o el mismo observa	

80 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente						
					Competencias grado B	30%
					Percibe los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades	
					Competencias grado C	20%
					Tiene en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico de su comportamiento y explicar sus conductas	
					Competencias grado D	10%
				Esta atento a las necesidades de los colaboradores y usuarios de la institución para intentar buscar una solución y satisfacer sus necesidades		
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					\sum Puntos * porcentaje
Subtotales de cada competencia	Perseverancia					
	Iniciativa					
	Desarrollo estratégico de los recursos Humanos					
	Capacidad de entender a los demás					
Calificación final						\sum puntajes / N° Competencias (4)
CUMPLIMIENTO DE METAS						
METAS GENERALES		METAS ESPECIFICAS		PORCENTAJE DE AVANCE	OBSERVACIONES	
Realizar visitas a las unidades para aplicar los instrumentos de seguimiento (estándares que vienen definidos dentro de cada programa)		2 visitas por unidad				

Realizar capacitaciones en las diferentes estrategias definidas por el ICBF para la operación de los programas (salud sexual y reproductiva, huertas caseras, fiesta de la lectura, técnico en primera infancia)	1 capacitación por estrategia a todos los agentes educativos		
Vigilar la cobertura de los programas y de ser baja, realizar acciones que permitan recuperar esa cobertura.	1 seguimiento mensual a la cobertura de cada programa		
Focalización	alcanzar el porcentaje que establezca el nivel nacional para el periodo		
Selección de Madres Comunitarias	Realizar los procesos de selección garantizando el funcionamiento de la totalidad de Hogares contratados		
Atender las PQRS	dar respuesta al 100% en los plazos establecidos		
Observaciones del evaluador:			
Nombre:	Cédula:	Cargo:	
Firma	Ciudad y Fecha:		
RESULTADOS DEL INSTRUMENTO			
Espacio para temas de capacitación			
Espacio de retroalimentación			
Debilidades		Fortalezas	
Observaciones del evaluado:			
Nombre:	Cédula:	Cargo:	
Firma	Ciudad y Fecha:		

	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	Versión Propuesta
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERFIL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
Cargo:			Cédula:		Género:	
Tiempo de servicio:			Área de formación:			
Período de Evaluación:						
Escala de Valoración en puntos:						
Puntos		Evaluación del desempeño			Porcentaje	
Desde 0 hasta 25		No desarrollada			25%	
Desde 26 hasta 50		Regular			50%	
Desde 51 hasta 75		Aceptable			75%	
Desde 76 hasta 100		Excelente			100%	
Competencias a Evaluar:	Valoración en puntos				Descriptor de comportamiento	Peso Porcentual
Capacidad de planificación y de organización Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su carrera, área y proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos	ND	R	A	E	Competencias Grado A	40%
					Realiza etapa precontractual para la suscripción de los Contratos de Aporte	
					Competencias grado B	30%
					Realiza las modificaciones contractuales de acuerdo a ejecución presupuestal	
					Competencias grado C	20%
					Anticipa los puntos críticos de una situación con un gran número de variables, estableciendo control y mecanismos de relación verifica datos para asegurar la calidad de su proceso	
				Competencias grado D	10%	
				Establece objetivos y plazos para la		

					realización de las tareas, controla la calidad del trabajo	
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					\sum Puntos porcentaje *
Orientación a los resultados Es la capacidad para actuar con eficiencia y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con las necesidades de la institución	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
					Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos fijándose para sí y para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar	
					Competencias grado B	30%
					Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos	
					Competencias grado C	20%
				Busca claridad de sus funciones, tareas y responsabilidades		
					Competencias grado D	10%
					Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo	
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					\sum Puntos porcentaje *
Responsabilidad Compromiso con el cual realiza las tareas encomendadas, preocupación por encima de sus propios intereses por el cumplimiento de lo asignado	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
					Realiza seguimiento al cumplimiento de todas las obligaciones contractuales de tipo financiero	
						Competencias grado B
					Brinda capacitación pertinente en temas financieros y administrativos a las entidades operadoras partiendo del diagnóstico de necesidades	
					Competencias grado C	

84 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

					Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo	20%
					Competencias grado D	10%
					Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado	
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					\sum Puntos porcentaje *
Pensamiento Analítico:	ND	R	A	E	Competencias grado A	40%
Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática					Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados	
					Competencias grado B	30%
					Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas	
					Competencias grado C	20%
					Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema	
				Competencias grado D	10%	
				Corrige problemas basándose en el análisis de información que le suministran		
TOTAL COMPETENCIA	Puntos					\sum Puntos porcentaje *
Subtotales de cada competencia:	Capacidad de planificación y de organización					
	Orientación a los resultados					
	Responsabilidad					
	Pensamiento Analítico:					
CALIFICACIÓN FINAL						\sum puntajes / N° Competencias (4)

CUMPLIMIENTO DE METAS			
Metas Generales	Metas específicas	porcentaje de avance	Observación
Supervisión financiera a la ejecución de los Aportes ICBF de acuerdo con los lineamientos, estándares y demás documentos expedidos por el ICBF	6 Actas financieras		
Certificar los programas o Contratos de Aporte de acuerdo a la clausula forma de pago (evaluar que financieramente sea procedente el pago, dado el cumplimiento del operador en el periodo de tiempo evaluado)	6 certificaciones por programa		
Realizar la etapa precontractual para los programas	1 por cada contrato		
Realizar las modificaciones contractuales de acuerdo a la ejecución presupuestal	2 en el semestre		
Visitas financieras y administrativas a las entidades administradoras del servicio	1 a cada entidad		
Brindar capacitación en temas financieros y administrativos a las entidades administradoras del servicio	De acuerdo a las necesidades		
Realizar seguimiento al cumplimiento de todas las obligaciones contractuales de de tipo financiero.	6 veces		
Realizar las Liquidación de los contratos de aporte conforme a los plazos de ley	1 cada contrato		
Observaciones del evaluador:			
Nombre:		Cédula:	Cargo:
Firma		Ciudad y Fecha:	
RESULTADOS DEL INSTRUMENTO			
Espacio para temas de capacitación			
Espacio de retroalimentación			
Debilidades		Fortalezas	
Observaciones del evaluado:			
Nombre:		Cédula:	Cargo:
Firma		Ciudad y Fecha:	

7.1 Sistema de evaluación actual del ICBF y la propuesta realizada a través de esta investigación

Cuadro N° 10 Comparativo sistema de evaluación actual y propuesto

SISTEMA DE EVALUACIÓN ACTUAL	SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO
<p>Se ha establecido según Ley 909 de 2004 y sus Decretos Reglamentarios, y en sujeción a las directrices y lineamientos emanados por la Comisión Nacional del Servicio Civil mediante los Acuerdos 17 y 18 del 22 de enero de 2008, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar adoptó el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral</p>	<p>El nuevo modelo de evaluación de desempeño permite establecer nuevas políticas de reconocimiento del desempeño laboral, motivación, recompensas, permite disposiciones de ascensos, de ubicación, y determinar las necesidades de los colaboradores de la institución, cumpliendo con la normatividad nacional</p>
<p>El 24 de septiembre de 2009 la gestión de talento humano del ICBF da a conocer el instructivo de evaluación de la gestión de los servidores públicos.</p>	<p>El nuevo modelo de Evaluación propuesto para el ICBF, ha sido pensado como herramienta que debe ser aplicada desde la Gestión de Talento Humano de la organización, previa sensibilización del instrumento a sus colaboradores y con la preparación debida de quienes lo van a aplicar.</p>
OBJETIVOS	
<p>Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y aspectos a mejorar de los servidores públicos a su cargo</p>	<p>Se ha diseñado un nuevo modelo de evaluación por competencias, en donde cada una de ellas tiene un determinado número de niveles que manifiestan conductas observables, pero sobre las cuales no se realiza un simple juicio de valor, sino que se brindan los elementos para que el colaborador reflexione sobre su propio desempeño y compromiso con la institución.</p>

FIJACIÓN DE COMPROMISOS	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
Compromisos Laborales	Responsabilidades competitivas
<p>Los compromisos laborales debe corresponder a acciones directas que pueden ser medidas y observables; el número de ellos deberá garantizar el cumplimiento del propósito y de los fines del empleo que desempeña el evaluado. La Comisión Nacional del Servicio Civil sugiere que no se establezcan menos de cuatro (4) ni más de seis (6)</p>	<p>Acuerdos establecidos entre el evaluador y el evaluado relativos al desempeño, las actuaciones laborales y los logros requeridos para alcanzar las metas y desarrollar competencias</p>
METAS	
<p>Son propuestas por el evaluador de acuerdo con los criterios que considere pertinentes.</p>	<p>Planteamiento de objetivos en asocio del evaluado y el evaluador, acordes con la misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores de tablero de control institucionales definidos para la vigencia. Se trazan de conformidad a las competencias señaladas para cada perfil de acuerdo al nivel y son los resultados esperados en el periodo de evaluación. Se determinan de forma cualitativa y cuantitativa de acuerdo a los avances o logros solicitados para el cumplimiento de las responsabilidades competitivas.</p>
EVIDENCIAS	RESULTADOS
<p>Las evidencias requeridas son las pruebas incontrovertibles del desempeño del empleado en la realización de su trabajo, podrán ser aportadas por el evaluador, por el evaluado o por los participantes que se definan al momento de la fijación de los compromisos laborales</p>	<p>Se comprueba a través del desarrollo de competencias y del logro de sus niveles. Se definen en términos de actitudes, valores o compromiso con la institución y la motivación para alcanzar las metas. La verificación de cumplimiento de metas institucionales se realiza desde las evidencias (físicas y magnéticas) y se da especial importancia al acompañamiento del evaluador en la práctica y el tablero de control (herramienta institucional)</p>
<p>Se exigen tantas evidencias cuantas sean necesarias para comprobar el desempeño</p>	<p>Se han determinado cuatro niveles que los colaboradores deben alcanzar en el</p>

<p>a satisfacción del empleado, una misma evidencia puede sustentar o ser aplicable a diferentes compromisos laborales. En caso de definir más de una evidencia para un compromiso, se establece el valor ponderado de cada una de ellas para facilitar la posterior valoración</p>	<p>desarrollo de sus competencias y de acuerdo a cada uno de los niveles profesionales requeridos por la institución.</p>																	
<p>SEGUIMIENTO Y CONFORMACIÓN DEL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS</p>	<p>ORIENTACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO</p>																	
<p>debe hacer seguimiento al desempeño laboral del empleado y acopiar las evidencias que permitan validar el cumplimiento de los compromisos laborales previamente establecidos con el evaluado</p>	<p>Se debe brindar al colaborador para su óptimo desempeño, confirmando periódicamente el desarrollo de competencia y metas alcanzadas. Cuando se encuentren dificultades o incumplimientos, se debe indagar las causas y aplicar las medidas preventivas, correctivas o de mejoramiento.</p>																	
<p>GRADOS DE VALORACIÓN.</p>	<p>ESCALA DE VALORACIÓN</p>																	
<p>Sobresaliente, satisfactorio, no satisfactorio</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Puntos</th> <th>Evaluación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desde 0 hasta 25</td> <td>No desarrollada</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Desde 26 hasta 50</td> <td>Regular</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Desde 51 hasta 75</td> <td>Aceptable</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Desde 76 hasta 100</td> <td>Excelente</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Puntos	Evaluación	Porcentaje	Desde 0 hasta 25	No desarrollada	25%	Desde 26 hasta 50	Regular	50%	Desde 51 hasta 75	Aceptable	75%	Desde 76 hasta 100	Excelente	100%		
Puntos	Evaluación	Porcentaje																
Desde 0 hasta 25	No desarrollada	25%																
Desde 26 hasta 50	Regular	50%																
Desde 51 hasta 75	Aceptable	75%																
Desde 76 hasta 100	Excelente	100%																
<p>DESCUBRIMIENTOS-HALLAZGOS</p>	<p>PRONÓSTICO</p>																	
<p>Si bien es cierto los instructivos de la evaluación de desempeño actuales del ICBF, argumentan que se debe realizar por competencias, también es cierto, que se convirtió en letra muerta, pues no se realiza bajo estos criterios, y menos aún se hacen procesos de sensibilización, retroalimentación o de informe al colaborador tal como se detecta en el instrumento aplicado en esta investigación.</p>	<p>El enfoque diseñado por Martha Allens y que se tomó como referencia para este estudio contiene esencialmente dos grandes grupos: competencias cardinales y competencias de conocimiento; dentro de ellas se clasifican en tres niveles así: ejecutivos, intermedios e iniciales. Lo más importante de esta herramienta es que más allá de definir cada competencia, la describe en todos sus componentes y sus comportamientos asociados, que son los descriptores que ayudan al colaborador a alcanzar las metas y a obtener los resultados esperados.</p>																	

8. Conclusiones

Con el propósito de dar un orden sistemático a los resultados finales de este estudio, se concluyó de acuerdo a cada uno de los objetivos enunciados, para demostrar su cumplimiento y lo que con ellos se pudo comprobar.

Para determinar la incidencia del proceso de evaluación de desempeño actualmente utilizado por el ICBF en el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores del centro zonal Manizales uno, se aplicó el instrumento diseñado para la encuesta a los colaboradores, y la entrevista realizada a la coordinadora del centro zonal.

Según sus palabras, afirmo que la evaluación en el ICBF es un proceso muy subjetivo, dado que ni el formato ni el contenido cumplen con los objetivos de una apreciación del desempeño efectivo, y menos aun si se tiene en cuenta que, con el fin de evitar disgustos, molestias o incomodidad en los colaboradores no se hace una retroalimentación o socialización del instrumento aplicado, y se pasan por alto en algunas oportunidades las malas calificaciones, brindándoles de esta manera nuevas oportunidades a personas que realmente no son competentes para los cargos, pensando que de esta manera va a mejorar su desempeño, pero el tiempo demuestra que falta compromiso, responsabilidad y apropiación de sus puestos, lo que redundo en falta de pertenencia con la institución.

En cuanto a los niveles de satisfacción de los colaboradores del ICBF frente a la evaluación de desempeño y la forma en que esta incide sobre la dinámica diaria de los colaboradores, se pudo detectar que, si bien al aplicarse el instrumento la respuesta de las personas que allí se desempeñan fue contundente al afirmar su satisfacción con la evaluación, existe notoria contradicción con lo expuesto por la coordinadora, pues las miradas son diferentes, del lado de los trabajadores hay aceptación, conformidad, satisfacción, porque se evidencia falta de pertenencia y compromiso, solo desean

alcanzar un buen puntaje que asegure su permanencia en la institución, y de otro lado, la institución permite estos desatinos, sencillamente trasladando el problema, del colaborador ineficiente o sin las competencias adecuadas, a otro cargo o área del ICBF.

Frente al análisis del proceso llevado a cabo para la aplicación del instrumento, se observó falta de articulación entre el evaluador y el evaluado para el planteamiento de objetivos, el desarrollo de los mismos y la verificación parcial y final de cumplimiento, es decir, cada etapa del proceso se realiza de manera aislada y la socialización de los acuerdos y resultados se efectúa por correo electrónico, lo cual no facilita la retroalimentación inherente a cualquier proceso de evaluación de desempeño, desencadenando en un proceso protocolario que no genera impacto efectivo sobre el rendimiento de los colaboradores, ni mucho menos se obtienen productos como planes de mejora y de capacitación para garantizar la calidad de los servicios de la Institución.

Aunado a ello, se observó que hace falta articular cada paso del proceso con la planeación estratégica de la Institución enmarcándolos en el cumplimiento de los objetivos que son susceptibles de revisión por la Dirección con el fin de evaluar la gestión Institucional y el impacto de la misma en la comunidad en general, en consecuencia, el colaborador no tiene claro hacia donde apunta el cumplimiento de sus actividades, generando desmotivación frente a la tarea asignada y tampoco se promueve efectivamente la política de mejoramiento continuo que promulga la institución dentro de su Mapa de procesos.

Analizado lo anterior, se estructuró un proceso para la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño, en el cual mediante la herramienta de diagrama de flujo fue posible identificar las dificultades y oportunidades de mejora, dentro de las cuales se contemplaron propuestas como: trabajo en equipo o articulación entre el evaluador y el evaluado para el desarrollo de cada actividad del proceso, enmarcar el proceso dentro de la planeación estratégica institucional, concertando metas específicas y competencias por desarrollar o fortalecer según el perfil profesional, construcción colectiva del plan operativo a través del cual se dará cumplimiento a los objetivos concertados, capacitación previa que sea facilitadora de elementos y herramientas para el colaborador

evaluado, participación activa del evaluador en la verificación de evidencias presentadas por el colaborador al momento de efectuarse la evaluación, retroalimentación del proceso, definiendo claramente debilidades, fortalezas y planes de mejora y capacitación necesarios, y el estudio de las propuestas a nivel Regional cuyo resultado sea comunicado al evaluador y evaluado del centro zonal.

Posteriormente, se realizó el análisis del instrumento aplicado actualmente por la Institución, desde la incidencia de su aplicación sobre las actividades diarias de los colaboradores y desde los aspectos que considera el mismo para medir su desempeño, encontrando que como se ha expuesto anteriormente, hay satisfacción frente al instrumento por parte de los colaboradores desde la perspectiva de los resultados que obtienen del mismo, mas no de las oportunidades de alinear sus expectativas con las de la entidad, recibir capacitación pertinente para el desarrollo con calidad de sus funciones, clarificar opciones de ascenso y obtener recompensas por sus resultados superiores. Frente al análisis del instrumento como herramienta de evaluación se encuentra que es necesario diseñar un instrumento que si bien es estándar y con posibilidades de aplicación nacional, contemple las particularidades necesarias de los perfiles profesionales que se tienen en cada centro zonal y permita medir no solo el cumplimiento de metas específicas como es debido para una Institución que administra recursos públicos sino que mida, fortalezca y potencialice competencias transversales en su vida que incrementa la posibilidad de éxito a nivel profesional y personal.

De esta manera, se plantea un instrumento de evaluación de desempeño por competencias y metas específicas de acuerdo al perfil profesional, como resultado del análisis de la operación diaria del centro zonal, de las profesiones de sus colaboradores, de la identificación de funciones, de los objetivos del centro zonal dentro de la estructura organizacional y desde los resultados esperados de su aplicación.

Bibliografía

Aguilar, B. G., Gonzáles C. C., López P. J., (2011) Rediseño de la Gestión del Talento Humano en la Universidad Nacional de Loja. Área Jurídica, social y administrativa, carrera de Administración de Empresas.

Alles M. (2002) Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Editorial Granica, buenos aires. Argentina

Amorós, E. (2010) comportamiento organizacional. Segunda edición

Bohlander G., SHERMAN, A. y Snell, S. (2002). Administración de recursos Humanos. Editorial Thompson, 12ª edición, Madrid.

Byars, Lloyd L. y Rue, L. W. (2006): Gestión de recursos humanos. Madrid: IRWIN

Cane, S. (1998) Cómo triunfar a través de las personas. Colombia: Ediciones McGraw Hill.

Cuesta, S. A. (1997) Tecnología de los Recursos Humanos/ A. S. Cuesta. - - IPJAE: México

Cuminngs, L.L. (1994) Recursos Humanos: desempeño y evaluación. México: Editorial Trillas.

Eyssautier, M.M. (2006). Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia. México: International Thomson Editores

Gatrell, A.C.1991. Concepts of space and geographical data. In Geographical Information

Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado C. & P. Baptista Lucio (2006) Metodología de la investigación, McGraw-Hill México 4ª Edición ISBN: 970-10-5753-8

Koontz O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

Lavanda Reátegui, D. (2005) El manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de Administración. Perú

Mesa Espinoza M. et al. (2000). La evaluación del desempeño. Folletos gerenciales. Año IV, N° 6, Ministerio de Educación Superior, Brasil. p 40

Muñoz Echeverry, C. A. (2004) Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte

Pfeffer J. (2008) ¿En que estaría pensando? Sabiduría poco convencional para directivos: Éxitos y fracasos Ediciones Deusto. Barcelona España.

Puchol, L. (2000): Dirección y Gestión de Recursos Humano. Ed. DEADE, Unión Europea. La Habana. Cuba.

Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Díaz de Santos, quinta edición, Madrid.

Sabino, C. (1996) El proceso de investigación, Lumen-Humanitas, editores. Buenos Aires.

Santos Redondo, M (1997), Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico. Madrid, editorial Alianza

Seijas Alcalá R. (2011) Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la fundación regional “el niño simón”. Cumaná, Venezuela

Sera G.H. (2007) Alineamiento y Ritmo Organizacional. Un imperativo en la Gestión empresarial del siglo XXI. 3R Editores. Bogotá Colombia

Sikula, A. F. & Mc Kenna, J. F. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos Prácticos. Editorial Limusa, México.

Werther, W. y Davis K. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México

Revistas

Capuhano, A. M. (2010) Evaluación de desempeño; desempeño por competencias. Universidad del centro educativo latinoamericano. Rosario, Argentina Editorial: Revista THEORIA, Vol. (2): (21-36), I

Chiang Vega M., Méndez Urra, G., Sánchez B. (2010) Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. Editorial: Revista THEORIA, Vol. 19 (2): 21-36,

Documentos en línea

Morales Cartaya La Gestión del capital humano en las empresas cubanas y sus particularidades. Revista Venezolana de análisis de coyuntura. Volumen XVII, Universidad Central de Venezuela, Caracas. Disponible en redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/364/36420121008.pdf

Wrther WB, Davis H. Evaluación del Desempeño.(2005) En: Administración de Personal y Recursos Humanos. [Texto Resumido]. México: Ed. Mc. Graw Hill; s/f. [citado 7 Mar 2005]. Disponible en: <http://server2.southlink.com.ar/vap/auditoria.htm>

Systems, D. J. Maguire., Goodchild, M.F and Rhind, D.119-134. (en línea) recuperado en noviembre de 2012. www.edeca.una.ac.cr/files/admin/SIG2012/PROGRAMA2012.pdf

Martínez C. La evaluación de desempeño Instrumento vital en la gestión empresarial disponible en: organizacion-talento/evaluacion-de-desempeno-gestion-empresarial.htm
<https://www.icbf.gov.co/icbf/directorio/portel/libreria/php/03.0703.html>)

Serguei A. M. Diagnóstico del subsistema de evaluación del desempeño (en línea) Recuperado el 15 de mayo de 2013
<http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>

A. Anexo: Encuesta

ENCUESTA

PARA LOS COLABORADORES DEL CENTRO ZONAL MANIZALES UNO ICBF REGIONAL CALDAS

Objetivo: Determinar por medio de la aplicación de este instrumento la incidencia que tiene la evaluación de desempeño en la realización de las actividades de los colaboradores del ICBF Centro Zonal Manizales uno.

Para diligenciar la siguiente pregunta, por favor tenga en cuenta la siguiente escala de valores.

1 totalmente insatisfecho;

2 insatisfecho;

3 levemente satisfecho;

4 satisfecho;

5 totalmente satisfecho

Por favor marque con una X su nivel de conformidad frente a cada pregunta	1	2	3	4	5
Percepción General					
1. ¿Qué nivel de satisfacción le genera la evaluación de desempeño que aplican en el ICBF?					
2. Le satisfacen los resultados obtenidos por en la evaluación de desempeño					
3. Está satisfecho con los criterios de evaluación propuestos para sus actividades					
4. Existen criterios para los diferentes cargos de los colaboradores en la Institución					

98 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

Para el siguiente interrogante, por favor responda de 1 a 5, siendo: 5 la máxima calificación y 1, la mínima

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Por favor marque con una X la respuesta elegida	1	2	3	4	5
Área de trabajo					
1. Le han compartido en el ICBF la importancia de la Evaluación de Desempeño en el desarrollo de sus actividades					
2. Considera usted que luego de la evaluación de desempeño desarrolla mejor sus actividades					
3. Considera usted que la evaluación de desempeño que realizan en el ICBF incide en sus actividades laborales					
4. La valoración de su desempeño incide de manera positiva en sus actividades					
5. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño incide de manera negativa en sus actividades?					
6. ¿Le brindan la información necesaria para realizar su trabajo?					
7. ¿Le brindan inducción antes de iniciar sus actividades como colaborador del ICBF?					
8. ¿Piensa usted que en La evaluación de desempeño se puede establecer qué relación hay entre colaboradores y la institución?					
9. cuando realizan la evaluación, valoran solo su desempeño laboral					
10. evalúan también su comportamiento					
11. Incide en su trabajo la evaluación del comportamiento					
12. ¿Piensa usted que con la evaluación se analiza la satisfacción de intereses mutuos, es decir, entre el colaborador y el ICBF?					

Por favor responda la siguiente pregunta, teniendo en cuenta los siguientes criterios

¿Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas ocasiones
4. Casi siempre
5. Siempre

Dirección del área	1	2	3	4	5
1. ¿Se les comunica los aspectos que afectan su desempeño?					
2. La evaluación de desempeño puede facilitar su permanencia como colaborador al servicio del ICBF					
3. ¿A partir de la evaluación se realizan estímulos para los colaboradores?					
4. ¿Si hay incentivos, esto incide en sus actividades como colaborador?					
5. ¿Si no hay incentivos después de la evaluación, incide en su desempeño como colaborador del ICBF?					
6. ¿La evaluación del desempeño mejora su rendimiento en el trabajo?					
7. ¿Después de la evaluación se brinda orientación y capacitación a los colaboradores?					
8. ¿Se realiza retroalimentación para analizar las fortalezas y debilidades del desempeño del colaborador?					
9. ¿Piensa usted que la comunicación de los resultados de su evaluación se realiza de manera positiva?					
10. ¿Considera que la socialización de los resultados de su evaluación se realiza de manera negativa?					
11. La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño, afecta sus actividades de manera positiva					
12. La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño, afecta sus actividades de manera negativa					

Observaciones, comentarios o sugerencias

B. Anexo: Entrevista

ENTREVISTA CENTRO ZONAL MANIZALES UNO

COORDINADORA: ALBA CECILIA OSORIO CASTAÑO

- Cuénteme como es el proceso de evaluación de desempeño que se realiza al interior del centro zonal.
 - Formato
 - Metodología

- Cuando fue designada para realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores del centro zonal, le dieron capacitación en la cual le indicaron el formato a utilizar, su correcto diligenciamiento, el rol a desempeñar dentro del ejercicio y la finalidad de la evaluación del desempeño para el Instituto.



- Considera usted que la evaluación del desempeño del ICBF sirve para:
 - Tomar decisiones sobre promociones, ascensos e incrementos en el salario.
 - Detectar necesidades de capacitación
 - Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa y su reubicación
 - Motivar a las personas, para incrementar su rendimiento e involucrarlas en los objetivos de la empresa.
 - Determinar la continuidad laboral de los colaboradores del centro zonal.
 - De que otra manera considera que la evaluación de desempeño tiene impacto sobre el rendimiento de los colaboradores. Positiva o negativamente.

- Qué cambios considera pertinentes realizar al proceso que tiene actualmente el Instituto para la evaluación de desempeño de sus colaboradores.



C. Anexo: Evaluación de desempeño CNSC

 COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL CNSC		SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL				 BIENESTAR FAMILIAR		
		INFORMACION GENERAL						
ENTIDAD								
		Fecha de Diligenciamiento:		DIA		MES		AÑO
INTERVINIENTES	IDENTIFICACIÓN <i>(DILIGENCIA DE MANERA INTEGRAL LOS DATOS)</i>	EVALUADO	COMISIÓN EVALUADORA					
			EVALUADOR (Jefe Inmediato)	EVALUADOR (Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)				
	NOMBRE COMPLETO							
	DOCUMENTO DE IDENTIDAD							
	EMPLEO <i>(DENOMINACIÓN-CÓDIGO-GRADO)</i>							
	NIVEL JERÁRQUICO							
DEPENDENCIA O AREA FUNCIONAL								
PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO								
META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO								

102 Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores

 <p>COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL -CNSC-</p>		<p>SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>ACUERDO DE COMPROMISOS LABORALES</p>										 <p>BIENESTAR FAMILIAR</p>	
NOMBRE DEL EVALUADO:													
PERIODO EVALUADO DEL:	DIA		MES		AÑO		AL	DIA		MES		AÑO	
COMPROMISOS LABORALES													
COMPROMISO LABORAL (Fije uno o Varios)	METAS	EVIDENCIAS	ESPERADOS (HASTA 100%)	A. EVALUACIÓN PRIMER SEMESTRE ó Periodo de Prueba	B. EVALUACION SEGUNDO SEMESTRE	% ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO							
			(PESO ASIGNADO SEGÚN LA RELEVANCIA DE CADA COMPROMISO)	(PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DEL PESO ASIGNADO)	(PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DEL PESO ASIGNADO)								
5.													
6.													
TOTAL													
FIRMAS													
EVALUADO		EVALUADOR (Jefe Inmediato)			EVALUADOR (Funcionario de Libre Nombramiento y Remoción en caso de constituir Comisión Evaluadora)								
FECHA DE FIJACION DE COMPROMISOS:													
	DIA		MES		AÑO								

EL CUMPLIMIENTO TOTAL DE LOS COMPROMISOS AQUÍ ESTABLECIDOS PERMITE OBTENER CALIFICACIÓN SATISFACTORIA EN EL PUNTAJE MÁXIMO, ES DECIR 89 PUNTOS

 COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL CNSC		SISTEMA TIPO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL FORMATO DE CALIFICACION						 BIENESTAR FAMILIAR	
NOMBRE DEL EVALUADO:									
EVALUACIONES PARCIALES				MOTIVACION DEL ACCESO AL NIVEL SOBRESALIENTE (Hasta 11 Puntos)					
		Porcentaje de Cumplimiento		C. APORTES ADICIONALES				D. EVALUACION DE GESTION POR DEPENDENCIAS	
TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL PRIMER SEMESTRE (A)				(Hasta 11 Puntos si no incluyó Evaluación de Gestión por Dependencias)				(Hasta 5 Puntos)	
TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL SEGUNDO SEMESTRE (B)									
SUMATORIA DE EVALUACIONES PARCIALES		%	PUNTAJE						
CALIFICACION ANUAL					MOTIVACION DE LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA				
CONSOLIDACION DE LA EVALUACIÓN									
TOTALICE LOS RESULTADOS SEMESTRALES Y ADICIONE LOS PUNTOS QUE OBTENGA EL EVALUADO COMO RESULTADO DE LOS APORTES ADICIONALES Y/O DE LA EVALUACION DE GESTION POR DEPENDENCIAS (A+B+C+D)				SOBRESALIENTE (90 A 100 PUNTOS)		x			
				SATISFACTORIO (70 A 89 PUNTOS)					
FECHA DE CALIFICACION		DIA	MES	AÑO	NO SATISFACTORIO (69 PUNTOS O MENOS)				
NOTIFICACION					INTERPONE RECURSOS				
					SI		La Calificación quedará en firme si dentro de los 5 días hábiles siguientes a la Notificación, no se interponerecurso alguno.		
					NO				
					FECHA Y NUMERO DE RADICACIÓN DEL RECURSO				
FIRMA DEL EVALUADO					FIRMA DEL EVALUADOR				