

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA NUEVA EPS S.A DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**OSCAR FERNANDO CORTES AGREDA
IVAN DARIO RAMIREZ JARAMILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA NUEVA EPS S.A DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**OSCAR FERNANDO CORTES AGREDA
IVAN DARIO RAMIREZ JARAMILLO**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de
Administración de Empresas**

**Asesor:
Docente Esp. CARLOS OMAR OJEDA ENRIQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor.

Artículo 1º del acuerdo Número 32 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente de Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, abril de 2009.

RESUMEN

En la actualidad dentro del área de talento humano de una empresa es de primordial importancia conocer profundamente el Recurso Humano, ya que este es el recurso competitivo más grande y su desempeño determinará el éxito o fracaso de la organización. Una empresa que se considere competitiva, no puede ser concebida sin pensar primordialmente en su elemento humano, es decir, en el comportamiento del personal en relación con el cargo que desempeña. La evaluación del individuo debe imponerse como soporte de la gestión empresarial; se debe despejar el camino que une la situación actual del desempeño de cada individuo con la situación que se pretende lograr para maximizar y optimizar aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Con este fin es que se propone el diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño acorde a las características y necesidades existentes dentro de la empresa donde se plantea una propuesta clara para mejorar el desempeño de sus Recursos Humanos y así lograr alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia. El contenido del trabajo está distribuido de la siguiente manera: - Una introducción donde se define el diseño metodológico y los instrumentos que se consideran más adecuados para lograr los objetivos deseados, una primera sección donde se definen las características principales de la empresa en estudio, - Una segunda parte donde se da a conocer la situación actual del área de TH de la empresa en cuestión, y una parte final donde se realiza la propuesta de mejoramiento y el modelo de evaluación del desempeño elegido, motivaciones y políticas, se presentan, además, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización del trabajo.

El estudio realizado se centró íntegramente en la Evaluación del Desempeño por medio de diferentes políticas, ya que mediante la implementación de un modelo de evaluación adecuado, será posible llegar a conocer y medir el potencial de sus miembros.

ABSTRACT

Currently inside the area of human talent of a business is of fundamental importance to know deeply the Human Resource, since this is the largest competitive resource and his performance will determine the success or I fail of the organization. A business that be considered competitive, cannot be conceived without thinking primarily in its human element, that is to say, in the behavior of the personnel in relation to the charge that performs. The evaluation of the individual should be imposed as backup of the business management; should clear the road that unites the current situation of the performance of each individual with the situation that intends to achieve to maximize and to optimize aptitudes and abilities in function of definite objectives.

With this end is that the design of a Model of Evaluation of the harmonious Performance to the characteristics is proposed and existing needs inside the business where a clear proposal be planted to improve the performance of its Human Resources and thus to manage to reach the objectives of the organization with efficiency and efficacy. The content of the work is distributed in the following way: - An introduction where is defined the methodological design and the instruments that are considered more adequate to achieve the objectives desired, a first section where the main characteristics of the business in study are defined, - A second part where brings itself to light the current situation of the area of TH of the business in question, and a final part where is carried out the proposal of improvement and the model Of evaluation of the chosen performance, motivations and political, they are presented, besides, the conclusions and recommendations by-products of the execution of the work. The study carried out was centered integrally in the Evaluation of the Performance through different politics, since by means of the implementation of a model of adequate evaluation, will be possible to come to know and to measure the potential of its members.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	11
1. ELEMENTOS GENERALES	14
1.1 TEMA	14
1.2 TITULO	14
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3.1 Descripción del problema.....	14
1.3.2 Formulación del problema:.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos:	15
1.5 JUSTIFICACIÓN	15
1.6 METODOLOGIA	16
1.6.1 Tipo de estudio	16
1.6.2 Métodos de recolección de la información.....	17
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	18
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	18
2.1.1 Generalidades de la empresa:.....	18
2.2 MISIÓN	18
2.3 VISIÓN.....	18
2.4 VALORES CORPORATIVOS	19
2.4.1 Sentido de pertenencia	19
2.4.2 Compromiso.....	19
2.4.3 Servicio	19

2.4.4 Responsabilidad	19
2.4.4.1 Honestidad.....	19
2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	19
2.6 BENEFICIOS PARA EL AFILIADO.....	20
2.6.1 Servicio oportuno	20
2.6.2 Atención especial.....	20
2.6.3 Servicio para el empleador	20
2.7 ORGANIGRAMA.....	21
3. PROCESO PARA EL ANALISIS DEL AREA DE TALENTO HUMANO.....	22
3.1 CARACTERISTICAS DEL DIAGNOSTICO	23
3.2 DESCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	23
3.3 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE), AREA DE TALENTO HUMANO	25
3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI), AREA DE TALENTO HUMANO	28
3.5 DIAGNOSTICO INTERNO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO (DOFA).....	30
3.5.1 Análisis externo:.....	31
3.5.1.1 Oportunidades:	31
3.5.1.2 Amenazas:.....	31
3.5.2 Análisis interno:.....	32
3.5.2.1 Fortalezas:	32
3.5.2.2 Debilidades:	33
3.5.3 Estrategias de la matriz Dofa.	33
3.5.3.1 Estrategias FO:.....	33
3.5.3.2 Estrategias DO:.....	34
3.5.3.3 Estrategias FA:	34
3.5.3.4 Estrategias DA:.....	34

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	36
4.1 DEFINICION DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	36
4.2 ROL DEL EVALUADOR	36
4.3 EL ROL DEL EVALUADO.....	37
4.4 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	37
4.5 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	38
4.6 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	39
4.5 DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	40
4.5.1 Elementos subjetivos	40
4.5.2 Error por tendencia al promedio.....	40
4.5.3 Permisividad e inflexibilidad	41
4.5.4 Elementos culturales y políticos.....	41
4.5.5 Acciones recientes.....	41
4.6 RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES	41
4.6.1 El gerente.....	41
4.6.2 El colaborador	41
4.6.3 El equipo de trabajo.	41
4.6.4 El área de gestión personal o recursos humanos	42
4.6.5 Comisión de evaluación	42
4.7 METODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS.....	42
4.8 PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION.....	43
4.8.1 Primer paso:.....	43
4.8.1.1 Clases de formularios:	43
4.8.2 Segundo paso:.....	44
4.8.3 Tercer paso:.....	45

4.8.4 Cuarto paso:	45
4.8.5 Quinto paso:.....	45
5. PLAN DE ACCIÓN.....	46
6. CONCLUSIONES	47
7. RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFIA	49
NETGRAFÍA	50
ANEXOS	51

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de evaluación del factor EXTERNO (MEFE)	27
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	29
Cuadro 3. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del área de talento humano. (DOFA).....	30
Cuadro 4. Implementar la propuesta para la evaluación de desempeño - Empresa Nueva EPS SA.....	46

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	52
Anexo B. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	55
Anexo C. EVALUACION PARA EL DESARROLLO.....	59
Anexo D. EVALUACION PARA EL DESARROLLO.....	63

INTRODUCCION

Las empresas u organizaciones funcionan y existen a partir de la dinámica y operación de todos los integrantes de su equipo de trabajo, que de forma individual y autentica ponen a disposición de esta, su conocimiento y preparación para la realización de ciertas tareas, y objetivos corporativos, ayudados y respaldados por las diferentes habilidades que cada uno posee y que son herramientas básicas para la construcción de una identidad y una realización motivacional propia. Una herramienta muy importante en la administración del talento humano, es sin lugar a duda la evaluación del desempeño y en ese sentido ha de tenerse en cuenta la naturaleza del cargo a desempeñar y el motivo de evaluación. En la organización no solamente debe valorarse el comportamiento de las personas vinculadas laboralmente a la empresa; también debe evaluarse que tan adecuadas y eficientes son las políticas y las actividades de dirección de personal. La evaluación debe ser el resultado de un análisis consciente, honesto, responsable y participativo entre evaluado y evaluador, de la forma como se realizan las condiciones del trabajo.

Teniendo en cuenta las actuales tendencias económicas, políticas, culturales y sociales de la región, el crecimiento y desarrollo nariñense dependen de la facilidad de adaptación de las nuevas empresas, por lo tanto nuestra misión parte de concientizar a la empresa NUEVA EPS de la necesidad de mejorar sus servicios, y mantener un ritmo continuo en el desarrollo de las mismas., trabajando en equipo con todas aquellas personas interesadas en formar parte activa del cambio.

Es así como hemos diseñado un plan de evaluación del desempeño el cual tiene como objetivo desarrollar estrategias de mejoramiento que logren posicionar a la empresa como una de las mejores a nivel regional y alcanzar mayor eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades del afiliado, de ahí nuestro interés por trabajar con esta empresa, ya que nos permitirá entrar en contacto con el diario vivir en el sector de la salud, aplicando el conocimiento adquirido en la Universidad.

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TEMA

Propuesta de un plan para la evaluación del desempeño en la empresa de salud NUEVA EPS S.A en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.2 TITULO

Eelaboración de un plan de evaluación de desempeño en la empresa NUEVA EPS S.A de la ciudad de san Juan de pasto

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. Debido a la escogencia del Gobierno Nacional por conformar y poner en marcha una nueva empresa de salud, que garantice la continuidad en la prestación de los beneficios del Plan Obligatorio de Salud a nivel nacional, para la población que estando afiliada a la EPS del ISS pasará de forma automática a la NUEVA EPS, este cambio ha originado incertidumbre e inconformidad de los afiliados, ya que el personal de la empresa no esta bien capacitado, ni cuenta con la suficiente información para dar a las personas atención y servicio de esta nueva empresa de salud, dentro del marco y principios de la calidad, eficiencia y compromiso.

Si bien es cierto se constituyó y se puso en marcha hace poco, esta presenta un problema al no haber planteado desde su fundación un proceso para la evaluación de desempeño de su personal, ya que esto es muy importante porque trazan un rendimiento destinado a mejorar la actividad del funcionario y del servicio que prestan.

La empresa no ha establecido un programa para evaluar a su personal, lo cual es soporte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, esto ayuda a clarificar las responsabilidades y derechos de todos y cada uno de los colaboradores de la entidad, y ayuda a clarificar las responsabilidades en un momento determinado y al cabal cumplimiento de las normas y la ejecución de las funciones.

El área de recurso humano hasta el momento no cuenta con un plan que logre implementar el proceso para evaluación de desempeño, es por tal razón que nosotros pretendemos con este trabajo realizar una propuesta para que esto se implemente con autorización del Gerente.

A la empresa es indispensable realizarle un proceso de evaluación a su personal puesto que se debe tener en cuenta cuales son las falencias que presenta cada

funcionario y así con apoyo de estos resultados, corregir para que cada día se brinde un mejor servicio, buscando mayor eficacia en el trabajo.

El desempeño es primordial dentro de una organización, y más aun si se trata de una empresa prestadora de servicios de salud, es por eso que se presentan continuamente quejas y reclamos, pues existen falencias en esta área, es por tal razón que si se implementa un proceso de evaluación de desempeño se puede alcanzar una mayor calidad en el servicio, que pueda de alguna manera lograr la satisfacción del usuario.

1.3.2 Formulación del problema:

¿Cumplen con la función de asesoría y atención al cliente, los diferentes asesores que hacen parte del equipo de Talento Humano de la empresa Nueva EPS S.A Seccional Nariño, si se tiene en cuenta que la actividad principal de la empresa es el Servicio Al Cliente?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Elaborar un plan de evaluación del desempeño del talento humano de la empresa NUEVA EPS S.A, relacionado con la actividad principal que tiene esta, la cual es la atención al cliente, para el fortalecimiento en el desarrollo de las funciones

1.4.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnostico con el fin de determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posee el área de talento humano de la empresa
- Identificar las opciones estratégicas que la empresa debe seguir con el fin de seleccionar un sistema para la evaluación del desempeño
- Realizar una propuesta para la evaluación del desempeño del talento humano
- Identificar, y desarrollar los procesos básicos de evaluación de desempeño del personal.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La empresa hasta el momento no refleja la imagen de eficiencia que debe presentar ante la sociedad. Por tanto debe implementar metodologías y estrategias que permitan satisfacer las necesidades de la comunidad, con el fin de buscar incrementar los niveles de satisfacción a través del servicio que presta, por lo tanto es necesario tener un control de los funcionarios que prestan el servicio, buscando un manejo adecuado de información para los afiliados, y la calidad del servicio que la empresa debe ofrecer a su interior y al cliente. Cuenta con

infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades tanto del cliente como de la misma organización y brindar los servicios esperados con la comodidad, calidad, respeto y puntualidad requerida.

Dicho estudio se realizará con el fin de elaborar alternativas que permitan el mejoramiento de su calidad en el servicio a través del diseño de un plan para la evaluación del desempeño del personal, el cual ayude a la empresa a optimizar sus funciones en cada puesto y área de trabajo, aclarando a cada uno de sus colaboradores las actividades que les corresponde para así realizar adecuadamente sus funciones, esto se hará mediante la aplicación de formatos para la evaluación del desempeño.

Con la aplicación del plan para evaluación del personal se pretende convertir sus debilidades y amenazas en oportunidades y fortalezas alcanzando un mejor servicio con competitividad y agilidad para la atención a sus usuarios.

Además la investigación por realizarse plantea solución a un problema administrativo que involucra el desarrollo de modernas teorías en el proceso de planeación estratégica. Sobre esta base teórica la investigación ya en su proceso de implementación, puede aportar algunos elementos que sirvan para un tipo de empresa de la ciudad de Pasto como las de Salud, a través de los elementos encontrados en la Empresa NUEVA EPS. Se puede así contribuir, con la identificación y definición de algunos elementos teóricos específicos a partir del caso estudiado, lo cual de por sí justifican un tipo de investigación como el que se propone realizar.

En tal medida, el trabajo se justifica en forma práctica porque se puede aplicar a una empresa concreta de la región y bien podría servir para optimizar la gestión en la Empresa Nueva EPS S.A en beneficio de la comunidad de la ciudad.

1.6 METODOLOGIA

1.6.1 Tipo de estudio. El presente trabajo esta enfocado para su uso cualitativo por cuanto generara información indispensable para su respectivo y posterior análisis, por lo cual el trabajo comprende 2 tipos de estudio con los cuales se pretende abordar la investigación, estudio exploratorio y estudio descriptivo, o de observación.

Se ha definido estudio exploratorio, ya que anteriormente se ha formulado un problema, y esto posibilita que la investigación sea mas precisa, al mismo tiempo que se aclaran conceptos, se conoce información de otras personas que por sus relatos pueden ayudar a reunir experiencias. Es exploratorio por que esta basado en la recolección de información a través de investigaciones teóricas, entrevistas, y análisis presencial, buscando obtener suficiente y oportuna información para el desarrollo del diagnostico, y su respectiva propuesta de mejoramiento. Este es

complementado por el estudio de tipo descriptivo, o de observación, el cual describe y documenta las variables aplicadas en el estudio.

1.6.2 Métodos de recolección de la información. Para la obtención de la información necesaria para la investigación están las fuentes secundarias y primarias como las mas vitales, de hecho forman la principal herramienta de trabajo ya que suministran la información básica. La importancia que tienen los textos, revistas, otros medios escritos; medios online (Internet, e-mails, etc.); al igual instrumentos de recolección de información (entrevistas, bases datos, etc.) son aspectos que definen la manera como vamos a obtener la información para la investigación.

La información será presentada en las distintas formas que existen como cuadros, formatos, comparaciones, relaciones de información, y otras que posibiliten una presentación clara, concisa, y completa de la información para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

2. PRESENTACION DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La NUEVA EPS es una Sociedad Anónima constituida mediante escritura pública No.753 del 22 de marzo de 2007, que surge como entidad promotora de salud del régimen contributivo a través de la Resolución No. 371 del 3 de abril de 2008 de la Superintendencia Nacional de Salud, como respuesta al informe del CONPES sobre la situación de la EPS del ISS. La escogencia del Gobierno Nacional en la conformación y puesta en marcha de la NUEVA EPS, tiene por fin garantizar la continuidad en la prestación de los beneficios del Plan Obligatorio de Salud a nivel nacional, para la población que estando afiliada a la EPS del ISS pasará de forma automática a la NUEVA EPS, dentro del marco y principios de la calidad, eficiencia y compromiso.

La NUEVA EPS cuenta con el respaldo, experiencia y misión social de sus accionistas, las Cajas de Compensación Familiar: COLSUBSIDIO, CAFAM, COMPENSAR, COMFENALCO ANTIOQUIA, COMFENALCO VALLE Y COMFANDI; y de la PREVISORA VIDA S.A., empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, la cual entró a formar parte de sus accionistas en el mes de abril de 2008.

2.1.1 Generalidades de la empresa:

NOMBRE DE LA EMPRESA:	NUEVA EPS S.A
GERENTE ZONAL PASTO:	Dr. Sergio Andrés Castro Quiroz
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Prestación De Servicios De Salud
UBICACIÓN:	Calle 19 No. 22 - 74
TELEFONO:	7 29 90 95

2.2 MISIÓN

La EPS procura con sus medios y de acuerdo a las normas que rigen el Sistema General de Seguridad Social en Salud, el mantenimiento del mejor nivel posible de salud de sus afiliados mediante una atención oportuna, pertinente, integral, humanizada y respetuosa, de alta calidad científica.

2.3 VISIÓN

Aspiramos a vernos y a que nos consideren una organización privada eficiente, efectiva y de alta calidad científica y administrativa enfocada en la salud de sus afiliados.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

2.4.1 Sentido de pertenencia. Los funcionarios son el centro vital de la empresa y al sentir la plena satisfacción en el diario desarrollo de sus actividades y funciones laborando bajo una atmósfera cálida y agradable, promueve a que el personal quiera seguir creciendo y desarrollándose en el ámbito empresarial y por ende aportando positivamente a su organización

2.4.2 Compromiso. Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego las diferentes capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. Una persona comprometida es la que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado. Parte del compromiso laboral es la actualización de conocimientos para el perfeccionamiento profesional de la empresa.

2.4.3 Servicio. Es un proceso interpersonal que implica respeto; no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente o usuario. Realizar un servicio con alta calidad para que se vean satisfechas las necesidades del cliente.

2.4.4 Responsabilidad. Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que realiza o se deja de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. Un trabajo bien hecho y entregado a tiempo es sinónimo de responsabilidad.

2.4.4.1 Honestidad. Cuando un ser humano es honesto se comporta de manera transparente con sus semejantes, es decir, no oculta nada, y esto le da tranquilidad. Quien es honesto no toma nada ajeno, ni espiritual ni material: es una persona honrada. Cuando se está entre personas honestas cualquier proyecto humano se puede realizar y la confianza colectiva se transforma en una fuerza de gran valor.

2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Planeación: direccionamiento estratégico, administración de proyectos, modelo de negocios, presupuestos, y estadísticas.
- Talento humano
- Tecnología e informática
- Servicio al cliente: planear, diseñar, ejecutar, y administrar la relación con los usuarios a través de diferentes canales como: atención personalizada en oficinas, call center, pagina web y asociaciones de usuario; de manera que se logre la satisfacción y fidelización de los mismos apoyados en procesos claros.

- Nos enfocamos en calificación del riesgo de la población afiliada y en sus ciclos vitales a través del desarrollo y aplicación de Programas de Promoción y Prevención que impacten al grupo familiar en el corto y mediano plazo.
- Somos un aliado del bienestar y la salud de nuestros Afiliados; ofrecemos un servicio con sentido humano, basado en la oportunidad y la eficiencia, con un compromiso en materia de prevención, aseguramiento y cuidado de la salud de su grupo familiar.

2.6 BENEFICIOS PARA EL AFILIADO

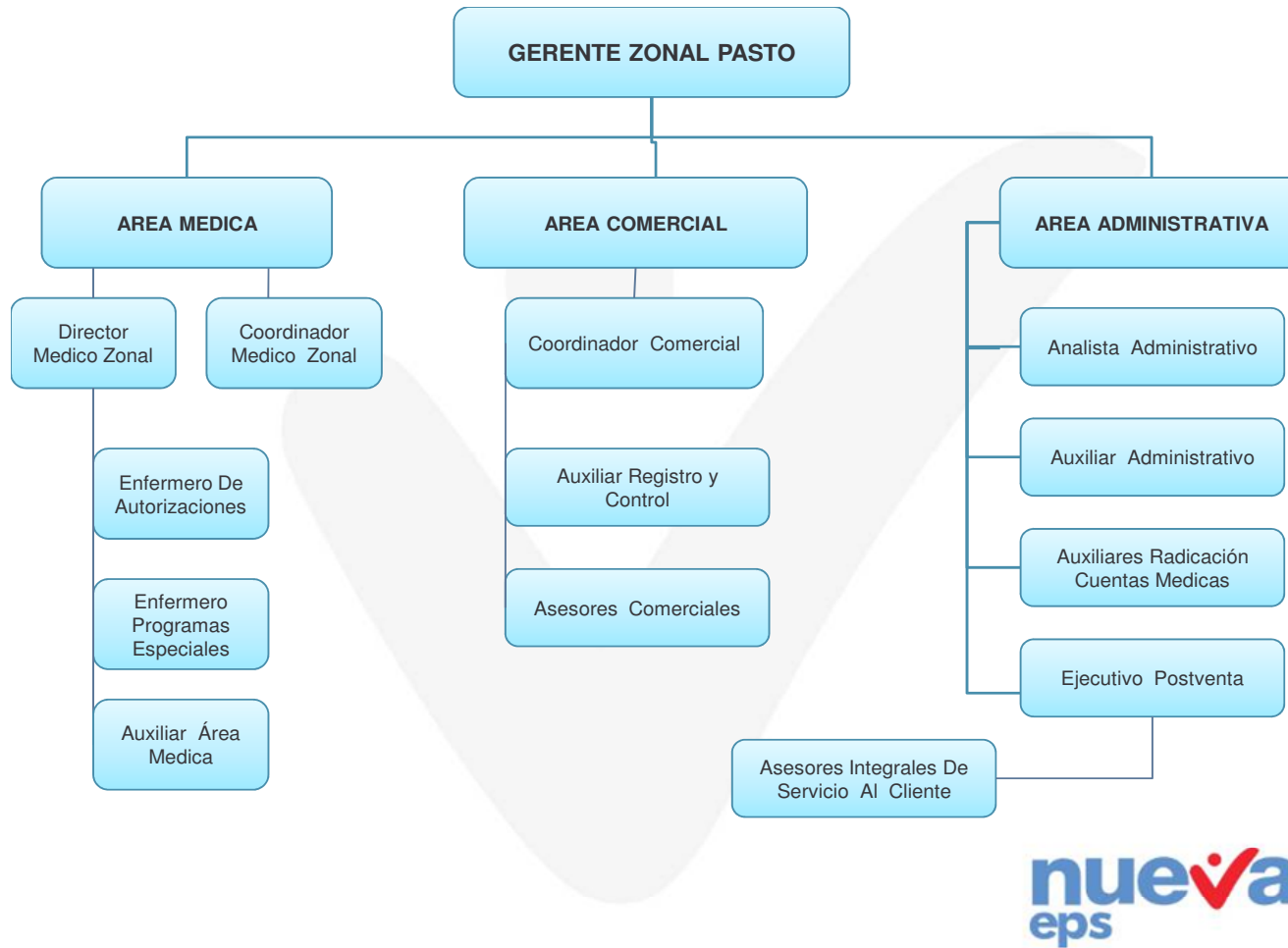
2.6.1 Servicio oportuno. Ponemos a su disposición una red con cobertura nacional para la atención ambulatoria, hospitalaria y de urgencias, con presencia en 32 departamentos y en más de 990 municipios. A través de nuestras IPS Exclusivas, donde sólo se atenderán los Afiliados de NUEVA EPS, usted se beneficia con:

- Asignación de su IPS Primaria de acuerdo con su lugar de residencia o de trabajo.
- Acceso directo a citas de Obstetricia y Pediatría.
- Solicitud de citas personalmente o con una simple llamada a la Central de Citas de su IPS asignada.
- Acceso a citas oportunas de Medicina General y Especialistas.
- Programas de Promoción y Prevención en Salud.
- Atención en Citología y Vacunación sin cita previa.
- Entrega de los medicamentos completos y de forma continua e inmediata en la misma IPS asignada.
- Toma de Rayos X y ayudas diagnósticas.
- Servicio de terapias, Optometría Y Odontología.

2.6.2 Atención especial. En NUEVA EPS además de la moderna infraestructura y dotación médica de nuestras IPS, el usuario cuenta con su Historia Clínica sistematizada. Mantenemos y respetamos su antigüedad de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

2.6.3 Servicio para el empleador. Cuenta con un equipo profesional de Ejecutivos de Servicio a nivel nacional para apoyarle en el trámite de las novedades y ayudarle a resolver las sugerencias e inquietudes de Usted y sus empleados.

2.7 ORGANIGRAMA



Fuente. Este estudio

3. PROCESO PARA EL ANALISIS DEL AREA DE TALENTO HUMANO

Para realizar el diagnóstico actual del área de TH de la empresa NUEVA EPS S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto, se utilizó una serie de instrumentos como la recopilación de información a través de charlas y entrevistas personales con el gerente, auxiliares administrativos, y algunos asesores del servicio al cliente, para indagar principalmente si la empresa realizaba evaluaciones del desempeño, y cual era la metodología del funcionamiento de la evaluación. Permittiéndonos realizar la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), expuesta posteriormente, conduciéndonos también a desarrollar estrategias con las cuales se busca que la empresa logre mejorar el proceso por el cual directivos y colaboradores optimicen el desempeño de sus actividades y funciones laborales diarias.

Luego de realizar la matriz DOFA, se puede concluir, que el proceso de evaluación de desempeño es inexistente por el momento en el área de TH, y que esta situación de debilidad se refleja en la situación actual de la empresa, por eso se hace necesario fortalecer y comunicar esta iniciativa a todos y cada uno de los miembros, pero en mayor grado a los líderes del área de TH, enfatizando la real importancia de la evaluación como proceso de influencia y agente de éxito sobre la conducta humana, con el fin de lograr objetivos determinados y con ello aumentar el desempeño de la organización. Destacando que en nuestro entorno, cada vez más dinámico y complejo, se requiere de un proceso de dirección que demande, de parte de quienes lo realizan, la adquisición y consolidación de conocimientos y habilidades que contribuyan al perfeccionamiento y desarrollo de la organización como un todo único.

A continuación se realizaran como primera propuesta las matrices MEFI Y MEFE para el desarrollo de la matriz DOFA, y las principales estrategias que surgen de la matriz, para que se tenga mayor comprensión y realización de las mismas. Como también más adelante se realizara una propuesta principal de mejoramiento basada en la elaboración de un plan de evaluación de desempeño, enfocado en el método de administración por objetivos.

Se pretende lograr con el diagnostico una información mas detallada del área de TH de la empresa NUEVA EPS S.A y poder determinar cual es su situación actual tanto en aspectos funcionales, pedagógicos y operativos. Es importante realizar este diagnostico dentro de la empresa, ya que se contribuye de alguna manera al desarrollo de la empresa, por medio de aportes innovadores y planes de mejoramiento que se obtendrán a partir de fundamentos metodológicos y técnicos; esto con el fin de mejorar y apoyar los actuales procesos que lleva a cabo el área de TH de la empresa, del mismo modo conseguir habilidades, conocimientos y experiencias en nuestra vida personal, profesional, y social.

3.1 CARACTERISTICAS DEL DIAGNOSTICO

Las características del diagnóstico del área de TH de la empresa NUEVA EPS S.A de Pasto incluye además del comportamiento actual en el ambiente interno, visualizar, detectar y explicar sus síntomas, problemas y causas ó con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que interactúan entre sí, y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado, meta u horizonte de acción ideal.

El tipo de diagnóstico que vamos a implementar es de carácter Preliminar o Preventivo, en el cual se incluyen las principales características del área de TH, además se incluye la descripción de fuerzas que determinan las soluciones y planes maestros para mejorar la situación actual de la empresa.

Los temas e interrogantes principales que se socializaron en las entrevistas con el personal directivo y administrativo fueron:

- Si se aplicaba o no un proceso de evaluación de desempeño. En este punto se pretendía conocer la metodología, antecedentes y resultados del proceso.
- Se indago por las funciones y tareas principales del área de TH.
- Solicitamos una breve descripción de cada una de esas actividades, para conocer como se estaba manejando hasta el momento la empresa al interior.
- Conocimos de forma personal cual era hasta el momento el clima organizacional en el equipo de TH de la empresa.
- No hubo necesidad de realizar encuestas a los usuarios para conocer su apreciación del servicio y funcionamiento de la empresa, ya que pudimos darnos cuenta directamente por la observación y experiencia laboral, del inconformismo e incertidumbre en la prestación del servicio de la empresa.
- Fue muy importante y pertinente la información que nos facilitaron a través de la intranet que la empresa maneja.
- Tuvimos siempre a disposición de otra de las herramientas de información de la empresa, su pagina electrónica www.nuevaeps.com.co

3.2 DESCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La empresa NUEVA EPS S.A zonal Pasto, es una empresa nueva, que surgió de la liquidación y cierre del Instituto del Seguro Social, inicio a funcionar a partir del mes de agosto del año 2008, lleva desde entonces siete meses laborando y

prestando sus servicios de Salud a la comunidad de la ciudad de San Juan de Pasto. La empresa cuenta con un área de personal o recurso humano, encargada de cumplir las funciones que este departamento realiza, sin embargo se desconoce y se perjudica por la no aplicación del proceso de evaluación de desempeño, inexistente por el momento en la empresa. Esta es una debilidad mayor porque en todas las organizaciones debe existir un proceso y unos indicadores de evaluación del desempeño y al no contar con esta tarea, la empresa asume que el personal que en ella trabaja se encuentra en una situación en la cual la falta de comunicación y desarrollo de recurso humano no permite que la labor realizada por sus colaboradores sea la mejor, cabe anotar entonces que es prudente la implantación y la posterior aplicación de la tarea de evaluación de desempeño de los colaboradores en la empresa NUEVA EPS zonal Pasto.

Actualmente las funciones principales que se llevan cabo por el área de talento humano en la empresa son: la programación de vacaciones, las políticas de gestión documental, requisición y reclutamiento de personal, entrenamiento en el puesto de trabajo, y capacitación y entrenamiento.

Cabe aclarar que los esfuerzos del área de talento humano, se orientaron al mejoramiento de la imagen de la empresa, en cuanto a atención al cliente se refiere, como también al bienestar del recurso humano del mismo. Si bien es cierto, esta área es la encargada de apoyo logístico para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa; el gerente a procurado mantener un control y reuniones periódicas para analizar la situación actual.

Con el fin de mejorar la prestación del servicio, se instalaron oficinas para asesorar a los usuarios que desconocen de los tramites que tienen que diligenciar para poder ser atendidos por los médicos, estas oficinas cumplen con un amplio espacio y equipos de última tecnología así se ofrece mayor comodidad tanto para el público como para el funcionario. El proceso para la selección del personal, comprende: primero la publicación en el periódico, se hace una llamada general con unos requisitos: hoja de vida, libreta militar, experiencia laboral, y otros necesarios; una vez aceptada se realiza la entrevista y se procede a calificarlo, para asignarle su cargo, se realizan ciertas pruebas y según estos resultados se elige el más conveniente, posteriormente se realiza una inducción de 15 días antes de la fecha de inicio de trabajo, se da a conocer la empresa y el puesto de trabajo que desempeñará, de acuerdo a este se le brindarán las prestaciones. La falta de motivación hace que los trabajadores no se los recompense de manera adecuada y la empresa no incentiva el buen desempeño de ellos generando una falta de sentido de pertenencia con la empresa.

La capacitación que brinda la empresa se realiza cada seis meses, donde se tratan temas de interés como son: las nuevas reformas legales que se aplican a la misma y otras encargadas de desarrollar nuevas habilidades en los colaboradores; generalmente son dictados por conferencistas con conocimientos en estas

temáticas. Las necesidades de la capacitación se detectan cuando se presentan quejas por parte de los clientes, tras lo incurrido, la empresa les llama la atención a los empleados con el propósito de que estos errores sean corregidos para el bien de la empresa y de la comunidad afiliada.

Con respecto a las sanciones la empresa aplica correctivos adecuados, puesto que hacen respetar el manual de funciones de la organización, con tres llamados de atención hacia el mismo funcionario este será despedido, estos llamados de atención tienen que ser concretos y por escrito.

Se realiza un contrato de trabajo por escrito, el cual cumple con las normas laborales, en este contrato están sus derechos y sus deberes, los contratos son a termino fijo, termino indefinido y a prueba. Actualmente la mayoría de colaboradores de la empresa son contratados por cooperativas. Para que un contrato se termine, las causas son: por el incumplimiento del manual de funciones. La empresa tiene un sistema de administración de salarios de acuerdo al puesto, las funciones y responsabilidades que cada uno ejerce. Se han definido políticas disciplinarias de la empresa al igual que se han establecido procedimientos para efectuar quejas y reclamos del cliente interno por medio de la atención al cliente, aquí son escuchadas las quejas y respectivamente son corregidas haciendo un llamado de atención para lograr un mejoramiento laboral. No obstante el trabajo mancomunado de cada una de las áreas de la empresa ha permitido hasta el momento evitar el inconformismo y conflictos de los afiliados, ya que sobrevivir en un entorno de competencia exige permanente mejoramiento en la prestación del servicio de salud.

Las condiciones físicas en las cuales se desempeña funcionarios, jefes inmediatos, el gerente, y administrativos son adecuadas lo cual permite el desarrollo adecuado de las funciones, puesto que el lugar y las instalaciones son cómodos y agradables. Es necesario recordar que dentro de la empresa de salud NUEVA EPS. Se va a realizar un plan de evaluación de desempeño. Para fortalecer la situación actual de la empresa y así mismo brindar un mejor servicio a los afiliados.

3.3 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE), AREA DE TALENTO HUMANO

Por medio de esta matriz se pretende conocer el efecto que las fuerzas externas ejercen sobre el funcionamiento del área de talento humano de la empresa NUEVA EPS.

Para desarrollar la matriz se siguen los pasos descritos a continuación:

- a. Identificación de oportunidades y amenazas claves del entorno, que se las ha resumido en factores claves de éxito.
- b. La ponderación de cada factor se hace según su grado de importancia; esta ponderación puede variar de 0,0 (poco importante) a 1,0 (muy importante).
- c. La clasificación de los factores para determinar si representan amenazas u oportunidades, se hizo teniendo en cuenta que:

Amenaza mayor	(1)
Amenaza menor	(2)
Oportunidad menor	(3)
Oportunidad mayor	(4)

- d. De la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente se obtiene el resultado parcial de la empresa.
- e. De la suma de la columna de resultados parciales para cada variable se obtiene el resultado total. Este puede variar entre uno (1) y cuatro (4), para el Puntaje más bajo y alto respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.50

Cuadro 1. Matriz de evaluación del factor EXTERNO (MEFE)

VARIABLES	PONDER	CALIF	RESULT PONDER
OPORTUNIDADES			
Mejor portafolio de servicios	0.05	4	0.20
Respeto de los funcionarios al usuario	0.05	4	0.20
Disponibilidad de recursos financieros privados	0.05	3	0.15
Gran demanda de afiliaciones	0.05	4	0.20
Adecuada tecnología en la empresa	0.05	3	0.15
desarrollos tecnológicos futuros	0.05	3	0.15
Nivel de inversión en tecnología eficiente	0.05	3	0.15
La posibilidad de generar retroalimentación continua	0.05	3	0.15
Preferencia por los aseguradores y usuarios	0.05	4	0.20
Talento humano competitivo	0.05	4	0.20
AMENAZAS			
Insuficiencia de habilidad comunicativa	0.05	2	0.10
Disminución de afiliaciones	0.05	1	0.05
Reemplazo por personal mas calificado	0.05	2	0.10
Conflictos interpersonales	0.05	2	0.10
Comportamientos ofensivos de los afiliados	0.05	2	0.10
Recorte de presupuesto para el área.	0.05	2	0.10
Suspensión del cargo por mal desempeño	0.05	2	0.10
Retiros imprevistos del personal	0.05	1	0.05
Insatisfacción por políticas disciplinarias	0.05	2	0.10
Diferentes actitudes hacia la atención de los afiliados	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.55

Fuente: la presente investigación.

Análisis: Dado el anterior resultado (2.55) significa que el área de TH, posee más oportunidades que se incrementan e indican que está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas existentes en la empresa. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas, a medida que se alejan del valor 2.5 en forma positiva. En donde el valor 2.5 es el promedio ponderado de la matriz.

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI), AREA DE TALENTO HUMANO

Esta matriz da respuesta a:

Cuáles son las fortalezas y debilidades básicas del área de talento humano, cual es la importancia relativa de cada fortaleza, y de cada debilidad respecto al desempeño de la organización:

Para desarrollar la matriz se siguen los pasos descritos a continuación:

- a. Identificación de fortalezas y debilidades claves del área, que se las ha resumido en factores claves de éxito.
- b. La ponderación de cada factor se hace según su grado de importancia; esta ponderación puede variar de 0,0 (poco importante) a 1,0 (muy importante).
- c. La clasificación de los factores para determinar si representan fortalezas o debilidades, se hizo teniendo en cuenta que:

Debilidad importante	(1)
Debilidad menor	(2)
Fortaleza menor	(3)
Fortaleza mayor	(4)

- d. De la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente se obtiene el resultado parcial de la empresa.
- e. De la suma de la columna de resultados parciales para cada variable se obtiene el resultado total. Este puede variar entre uno (1) y cuatro (4), para el Puntaje más bajo y alto respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.50

El análisis de estas variables es fundamental puesto que representan las bases internas para definir los objetivos y las estrategias.

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

VARIABLES	PONDER.	CALIF.	RESULT. PONDER.
FORTALEZAS			
Estructura organizacional bien definida	0.05	4	0.20
Cargos estimulantes y bien remunerados.	0.05	4	0.20
Buen Sistema de comunicación tecnológico.	0.05	4	0.20
Satisfacción con el trabajo	0.05	4	0.20
Claridad sobre las funciones que realiza	0.05	3	0.15
Servicio de salud con sentido humano	0.05	4	0.20
Conocimiento del manual de funciones	0.05	4	0.20
Proceso de inducción de personal.	0.05	3	0.15
La toma de decisiones es ágil y oportuna	0.05	3	0.15
Adecuado clima laboral	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Inexistencia de un programa para la evaluación del desempeño	0.05	1	0.05
Falta de capacitación del talento humano	0.05	1	0.05
Desconocimiento de metas, políticas, objetivos y estrategias.	0.05	2	0.10
Destinación de recursos en base a metas fijadas	0.05	1	0.05
Ausencia de Programas dirigidos hacia el trabajo en equipo	0.05	1	0.05
Elevado índice de quejas y reclamos	0.05	1	0.05
Indisponibilidad de estudios de planeación y control de procesos	0.05	1	0.05
Insatisfacción por el servicio	0.05	1	0.05
Negación de beneficios del plan de evaluación de desempeño	0.05	1	0.05
Falta repertorio de estrategias motivacionales	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.2

Fuente: La presente investigación.

Análisis: Con el anterior resultado que es de (2.2) se puede afirmar que el área de talento humano, es poseedora de una débil posición interna; es decir que se identifican debilidades importantes, incluyendo aspectos de gerencia, insatisfacción por el servicio, a medida que se alejan del valor 2.5 en forma negativa. En donde el valor 2.5 es el promedio ponderado de la matriz.

3.5 DIAGNOSTICO INTERNO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO (DOFA)

Cuadro 3. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del área de talento humano. (DOFA)

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA AREA DE TALENTO HUMANO NUEVA EPS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Estructura organizativa bien definida F2. Cargos estimulantes y bien remunerados F3. Buen Sistema de comunicación F4. Conocimiento del manual de funciones F5. Servicio de salud con sentido humano F6. La toma de decisiones es ágil y oportuna F7. Satisfacción con el trabajo</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Inexistencia de un programa para la evaluación del desempeño D2. Falta de capacitación del talento humano D3. Ausencia de programas dirigidos hacia el trabajo en equipo D4. Elevado índice de quejas y reclamos D5. Negación de beneficios del plan de evaluación de desempeño D6. Falta de estrategias motivacionales</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Mejor portafolio de servicios O2. Disponibilidad de recursos financieros privados O3. Adecuada tecnología en el área O4. Alto nivel de inversión en tecnología O5. Posibilidad de generar retroalimentación continúa. O6. Talento humano competitivo y capacitado</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>F₁O₄ Teniendo una buena estructura organizativa en la empresa se puede obtener una mayor inversión en equipos de alta tecnología. F₇O₁ Formar equipos de trabajo con estilo de dirección, para aprovechar y mejorar el portafolio de servicios, fomentando la participación colectiva. F₆O₅ Aplicar y elaborar un plan con indicadores del desempeño de los colaboradores. F₂O₆ Los cargos estimulantes y bien remunerados se los puede tomar como una buena oportunidad para adquirir empleados bien capacitados, competitivos y comprometidos con la empresa</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>D₃O₅ Promover y fomentar actividades encaminadas a unificar los diferentes equipos de trabajo. D₁O₁ Por medio de la creación de un plan de evaluación de desempeño la empresa se beneficia ofreciendo un mejor portafolio de servicios. D₄O₃ Implementar nuevos equipos tecnológicos, e informáticos para poder mejorar el servicio. D₂O₅ Brindar al TH, de la empresa la oportunidad de recibir retroalimentación sobre desarrollo de habilidades personales y como influyen sobre su desempeño</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Insuficiencia de habilidad comunicativa A2. Disminución de afiliaciones A3. Conflictos interpersonales y grupales A4. Comportamientos ofensivos de los afiliados A5. Recorte de presupuesto para el área A6. Retiros imprevistos del personal</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>F₃A₃ Desarrollar mejores sistemas de comunicación, para obtener procesos más eficaces, eficientes y disminuir los conflictos interpersonales F₄A₆ Fortalecer el proceso enseñanza – aprendizaje, mediante entrenamientos en el puesto de trabajo, para enfrentar posibles situaciones de cambio. F₆A₁ Promover nuevas habilidades comunicativas que requieren los funcionarios de hoy en día</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>D₄A₄ El elevado índice de quejas y reclamos, hace indispensable y necesario autoevaluaciones y evaluaciones dirigidas para tratar de resolver los problemas de forma inmediata D₆A₂ Propiciar y ampliar escenarios de competencias motivacionales y desarrollo integral de los colaboradores. D₁A₅ Establecer la importancia de la evaluación del desempeño con el fin de fortalecer el área de TH</p>

Fuente. Este estudio

3.5.1 Análisis externo:

3.5.1.1 Oportunidades:

- Mejor portafolio de servicio: se considera una oportunidad para el área de TH. ya que le ayuda a mejorar y fortalecer procesos de capacitación y entrenamiento a sus funcionarios.
- Disponibilidad de recursos financieros privados: la disponibilidad de estos recursos para el departamento hace que se mejore el desempeño al prestarles mayor comodidad a sus funcionarios.
- Adecuada tecnología en la empresa: se va a facilitar para el área la ejecución de programas y actividades encaminadas a desarrollar nuevas habilidades en los colaboradores.
- Nivel de inversión en tecnología eficiente: la inversión en nueva tecnología para el departamento de TH. le ayudara a aprovechar mejor las habilidades de sus colaboradores y así lograr tener un mejor desempeño.
- La posibilidad de generar retroalimentación continúa: la evaluación se convierte en un poderoso instrumento de información de las personas para proporcionarles orientación, autodirección, autoevaluación y autocontrol.
- Talento humano competitivo: las necesidades que tienen los funcionarios de mejorar son alcanzables, muy frecuentemente vía formación, y es importante utilizarlo para fortalecer las funciones y tareas del área TH.

3.5.1.2 Amenazas:

- Insuficiencia de habilidad comunicativa: las habilidades comunicativas que se manejan actualmente en esta área son muy malas, puesto que se presentan mal entendidos entre los mismos funcionarios y esto causa conflictos y bajos rendimientos en las actividades.
- Disminución de afiliaciones: esta amenaza es inevitable ya que los afiliados prefieren empresas donde se les brinde mejor el servicio de salud, por tal razón es conveniente contrarrestarla.
- Conflictos interpersonales: estos conflictos pueden atentar contra la buena imagen e integridad de la empresa, a su vez pueden ocasionar problemas de despidos el cual no es conveniente para la empresa.
- Comportamientos ofensivos de los afiliados: este comportamiento de agresión se puede presentar por la mala atención que le brinden los empleados a los afiliados, y por no prestarles el servicio oportunamente.

- Recorte de presupuesto para el área: se puede presentar un recorte siempre y cuando el desempeño que están realizando es deficiente y los empleados no estén cumpliendo con sus labores asignadas, esto afectara considerablemente el funcionamiento del esta área de talento humano.
- Retiros imprevistos del personal: se pueden presentar por políticas de autoridad rígidas que presenta el departamento, el inconformismo por decisiones no tomadas en cuenta por el personal, o por la baja remuneración. Etc.

3.5.2 Análisis interno:

3.5.2.1 Fortalezas:

- Estructura organizativa bien definida: Esta es una de las principales fortalezas que tiene el área de talento humano, ya que tiene unas políticas, objetivos y metas ya establecidos el cual hace un direccionamiento eficiente para el buen funcionamiento de la empresa.
- Cargos estimulantes y bien remunerados: por que existe una administración de salarios, estos se remuneran de acuerdo al puesto y cargo que estén desempeñando.
- Buen Sistema de comunicación: ya que se viene manejando equipos modernos, como son la intranet, internet, digiturnos para los usuarios, esto facilita y garantiza la buena atención que se requiere. Así como mejora la información que se necesite en su debido momento.
- Conocimiento del manual de funciones: Los funcionarios del departamento de talento humano presentan un conocimiento aceptable del manual de funciones, esto es importante para el desempeño del cargo, y poder desarrollar con eficiencia sus actividades.
- Servicio de salud con sentido humano: La responsabilidad, el servicio, el compromiso y el respeto son valores establecidos por este departamento para ofrecer a la persona un servicio con sentido humano.
- La toma de decisiones es ágil y oportuna: es una habilidad que tiene los empleados de esta área al tomar decisiones en el momento preciso y oportuno en situaciones difíciles.
- Satisfacción con el trabajo: los colaboradores se sienten satisfechos con los cargos que se les ha asignado esto hace que se sientan motivados para desempeñar sus funciones.

3.5.2.2 Debilidades:

- Inexistencia de un programa para la evaluación del desempeño: la empresa como esta recién en formación no posee un procedimiento para realizar la evaluación de desempeño individual de cada trabajador.
- Falta de capacitación del talento humano: La falta de capacitación para los trabajadores debilita las actividades en la área de talento humano lo cual es necesario tomar correctivos para tal situación.
- Ausencia de programas dirigidos hacia el trabajo en equipo: Esta es una debilidad para el área por que hasta en momento no se han realizado programas dirigidos a fortalecer el trabajo en equipo lo cual es muy importante para que una empresa realice sus tareas en conjunto.
- Elevado índice de quejas y reclamos: esta situación es muy común, esto se debe a que no se han tomado ni aplicado un plan de acción para mejorar la calidad del servicio.
- Negación de beneficios del plan de evaluación de desempeño: El área de talento humano esta desaprovechando los beneficios que presenta la evaluación de desempeño como lo es diseñar políticas más estructurales, que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre trabajadores como también consultar la opinión de cada uno antes de realizar cualquier cambio.
- Falta de estrategias motivacionales: Esta es una debilidad mayor para el área ya que no responde a las necesidades que los empleados requieren, ni se estimula el aprendizaje y sobre todo no se realizan capacitaciones ni entrenamientos.

3.5.3 Estrategias de la matriz Dofa. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objeto la mejora de las debilidades internas basándose en las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para reducir y evitar el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno.

3.5.3.1 Estrategias FO:

F₁O₄ Teniendo una buena estructura organizativa en la empresa se puede obtener una mayor inversión en equipos de alta tecnología, equipos que a corto plazo permitirían agilizar las tareas y funciones de los colaboradores.

F₇O₁ Conformación de equipos de trabajo con estilo de dirección y liderazgo, que colaboren con la gestión y puesta en marcha de un mejor portafolio de servicios para la empresa.

F₆O₅ Aplicar y elaborar un plan con indicadores de desempeño de cada uno de los colaboradores, como instrumento para poder ejecutar procesos importantes de la gestión del talento humano, como lo es la retroalimentación del evaluado.

F₂O₆ Los cargos estimulantes y bien remunerados se los puede tomar como una buena oportunidad para adquirir empleados bien capacitados y comprometidos con la empresa.

3.5.3.2 Estrategias DO:

D₃O₅. Promover y fomentar actividades encaminadas a unificar los diferentes equipos de trabajo.

D₁O₁ Por medio de la creación de un plan de evaluación de desempeño, la empresa podrá descubrir también aspectos y situaciones que le ayuden a ampliar y mejorar su portafolio de servicios.

D₄O₃. Al tener la NUEVA EPS un elevado índice de quejas y reclamos como debilidad, hace que el desarrollo tecnológico se lo tome como una alternativa para poder mejorar el servicio, apropiándose de técnicas y programas más eficientes.

D₂O₅ Brindar al TH, de la empresa la oportunidad de recibir retroalimentación sobre desarrollo de habilidades personales y como influyen sobre su desempeño

3.5.3.3 Estrategias FA:

F₃A₃ Desarrollando sistemas de comunicación adecuados, a un mejor que los actuales dentro de la empresa, se puede contribuir y obtener procesos más eficaces y eficientes, y disminuir los conflictos interpersonales.

F₄A₆ Fortalecer el proceso enseñanza – aprendizaje, mediante entrenamientos en el puesto de trabajo, para enfrentar posibles situaciones de cambio.

F₆A₁ Promover nuevas habilidades comunicativas que requieren los funcionarios de hoy en día.

3.5.3.4 Estrategias DA:

D₄A₄. El elevado índice de quejas y reclamos, hace indispensable y necesario autoevaluaciones y evaluaciones dirigidas para tratar de resolver los problemas de

forma inmediata, ya que la competencia puede sacar provecho de esta situación para obtener ventajas competitivas.

D₆A₂ Propiciar y ampliar escenarios de competencias motivacionales y desarrollo integral de los colaboradores.

D₁A₅ Establecer la importancia de la evaluación del desempeño con el fin de fortalecer el área de TH.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En este capítulo se consolida y sistematiza la información recogida, la cual se expreso en capítulos anteriores con relación al diagnostico, esto con el fin de realizar la propuesta que es prioridad para la empresa. La implementación es una acción determinante si se quiere que la empresa aproveche los factores a su favor, esto permitirá prestar mucho mejor el servicio y desarrollar acciones, claras, precisas y efectivas, bajo la orientación del éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

4.1 DEFINICION DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”. Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

4.2 ROL DEL EVALUADOR

A pesar de que muchos se preguntan cuál es la mejor técnica que pueda aplicarse durante la entrevista de evaluación de desempeño no podemos recomendar una determinada técnica en particular, pero si podemos decir que la esencia de este proceso se basa en dos importantes actitudes: flexibilidad y sinceridad.

Para conseguir un sistema unificado en la compañía al realizar la entrevista, solicitamos tener en cuenta los siguientes pasos al iniciar la misma.

- a. Preséntele el reporte al evaluado
- b. Solicitar sus comentarios.
- c. Si hay coincidencias en el reporte, escriba los acuerdos y complete la información que pudiera tener pendiente en el formato.

- d. Si no hay un acuerdo total sobre el reporte, rechace las discusiones que no estén relacionadas con su trabajo presente o futuro (Ej: Desempeño, salarios o categorías), y revise su opinión. Luego exponga claramente su opinión y agregue cualquier comentario que sea necesario.

4.3 EL ROL DEL EVALUADO

Durante la entrevista su principal objetivo debe estar dirigido a discutir y acordar planes que tengan influencias sobre el futuro. El evaluado debe objetar solamente la información que el honestamente crea que es inexacta. Deberá así mismo participar con ideas que tiendan a hacer mas efectiva su labor y dar su opinión sobre vacantes que el crea sean practicadas y puedan contribuir a su propio desarrollo.

El proceso que el evaluado debe seguir durante la entrevista es el siguiente.

- a. Leer el reporte cuidadosamente.
- b. Revisar la tentación de discutir algo haciendo comparaciones con lo que el crea que contienen los reportes de otros y limitarse a hacerlo sobre la exactitud de asuntos que estén relacionados con él en su presente trabajo o futuro.
- c. Investigar maneras de mejorar su desempeño, desarrollo de su carrera y presentarlas como recomendaciones. Ser constructivo.
- d. Exponer ideas claras sobre objetivos de su carrera.
- e. Asegurarse de que los acuerdos que se hagan signifiquen un compromiso serio para el mismo.

Como puede observarse de todo lo anterior, la responsabilidad por la implementación de la evaluación es conjunta del evaluador y el evaluado, y su labor será mayor en la medida en que ambas partes contribuyen al éxito personal del desarrollo de la empresa.

El proceso de evaluación no es un conjunto de reglas estáticas es un proceso sujeto a cambios que lo hagan cada vez más efectivo, de ahí siempre estemos atentos a escuchar sugerencias para mejorarlo.

4.4 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los colaboradores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.

- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del colaborador.
- Informaciones básicas para la investigación de Talento Humano.
- Estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el colaborador en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el colaborador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El colaborador cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo

Si embargo, cuando un colaborador es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

4.5 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento del Talento Humano como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

4.6 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el colaborador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus colaboradores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los colaboradores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

- Puede identificar a los colaboradores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Talento Humano, al:
 - Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
 - Estimular la productividad y
 - Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

4.5 DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen barreras que perjudican el proceso de evaluación de desempeño los cuales hemos dividido en barreras metodológicas y barreras originadas de los prejuicios del evaluador.

En cuanto a las barreras metodológicas, éstas son inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación.

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño
- Dificultad de analizar el desempeño del individuo

Con relación a los prejuicios del evaluador durante el proceso de evaluación, presentamos algunos de ellas a continuación:

4.5.1 Elementos subjetivos. Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. En otras palabras, son ideas que desarrolla un evaluador que no tienen una base real o medible y que pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Un ejemplo de esta situación es cuando un evaluador piensa que un colaborador que posee un automóvil último modelo es una persona que se ha sacrificado por él y, por lo tanto, conoce el valor del trabajo duro y el ahorro pudiendo considerarse como un empleado ejemplar (prejuicio favorable) o es un arrogante que solo desea presumir ante sus compañeros pudiendo considerarse como un empleado problemático (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios están por completo fuera de lugar.

4.5.2 Error por tendencia al promedio. Existen evaluadores que evitan proporcionar calificaciones muy altas o bajas y, en su lugar, optan por colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño. Esta situación inválida el

proceso de la evaluación, ya que, de esta forma, oculta los problemas de aquéllos que no alcanzan los niveles exigidos y perjudica, a la vez, a los trabajadores que han tenido un desempeño sobresaliente.

4.5.3 Permisividad e inflexibilidad. Algunos evaluadores califican de forma extremadamente benevolente o severa, ya que se sienten movidos por un deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia invalidando el proceso objetivo de la evaluación.

4.5.4 Elementos culturales y políticos. Existen evaluadores que son etnocentristas. Es decir, consideran su propia cultura como la mejor. Igualmente, pueden considerar su inclinación política como la más indicada. Un evaluador de raza judía, por ejemplo, que estima el desempeño de personas provenientes de la cultura árabe es probable que tengan diferencias y roces a menos que el evaluador esté consciente de la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por sus pensamientos políticos o culturales.

4.5.5 Acciones recientes. Las acciones más recientes de un empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén más presentes en la mente del evaluador.

Los trabajadores suelen estar conscientes de esta tendencia, ya que se muestran interesados, productivos y cooperativos precisamente antes de llevar a cabo la evaluación formal. El evaluador debe incluir la conducta importante del pasado del trabajador, ya que, de lo contrario, el proceso de evaluación carece de sentido.

4.6 RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño.

4.6.1 El gerente. En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

4.6.2 El colaborador. Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

4.6.3 El equipo de trabajo. El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con

cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

4.6.4 El área de gestión personal o recursos humanos. Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de talento humano o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

4.6.5 Comisión de evaluación. En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables participan en todas la evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

4.7 METODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Se identificó la necesidad de proponer a la NUEVA EPS una estrategia clara para mejorar el desempeño de sus recursos humanos y así alcanzar los objetivos de la empresa de manera más certera. El estudio realizado se centra íntegramente en la Evaluación del Desempeño por medio del método por objetivos, ya que mediante la implementación de un modelo de evaluación adecuado, será posible llegar a conocer y medir el potencial de sus miembros.

El presente método pretende desarrollar un modelo adecuado a las características de la empresa, dado a que su estructura organizacional contiene distintos niveles jerárquicos como: Ejecutivos, operativos y administrativos se propone utilizar el método de evaluación de desempeño por objetivos

Este método pretende realizar la evaluación del desempeño a dos niveles de la empresa, es decir, Jefes Administrativos y operativos, sus resultados serán medidos mediante el método de Administración por Objetivos, o método de evaluación basado en el desempeño futuro. Que es también conocido como Dirección por Objetivos (DPO), como se denomina con mayor frecuencia y es el más utilizado para la evaluación de administrativos y operativos. Recibe también los nombres de Evaluación por Resultados y Programa de Planificación y Revisión del Trabajo.

Este proceso de Dirección por Objetivos comprende las siguientes fases:

- a. Fijar de forma clara y precisa objetivos para el trabajo a realizar por el empleado, es decir, establecimiento conjunto de objetivos entre los jefes de área y el gerente general.

- b. Establecimiento de objetivos por área e interrelación entre los mismos.
- c. Proponer un plan de acción que indique cómo han de lograrse esos objetivos.
- d. Permitir al empleado que aplique ese plan de acción.
- e. Medir el grado de consecución de los objetivos.
- f. Practicar medidas correctivas en caso necesario.
- g. Fijar nuevos objetivos para el futuro.

La DPO exige asimismo que los empleados participen en el proceso de fijación de los objetivos, así como en la preparación del plan de acción. El directivo que fija los objetivos de un empleado sin consultar con él y después le pregunta si está de acuerdo, difícilmente obtendrá elevados niveles de compromiso por parte de éste. Un requisito final para el éxito de la DPO es que los objetivos y el plan de acción sirvan como base para debates regulares entre el ejecutivo y el empleado sobre los resultados de éste. Estos debates regulares ofrecen a ambos la oportunidad de debatir el avance y modificar los objetivos cuando sea necesario.

Es importante recalcar que no se pueden formular estándares para los objetivos puesto que los mismos son muy dinámicos. En lugar de ello, el formulario de Evaluación por Objetivos está abierto a que el encargado de la evaluación establezca el estándar deseado según las circunstancias en las que se halle la empresa al momento de aplicar dicha evaluación.

4.8 PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION

4.8.1 Primer paso:

ENTREGA DE FORMULARIOS: Quince días hábiles reservados para la evaluación, el evaluador debe entregar al evaluado el formato que le corresponde, para que lo devuelva diligenciado en el término de ocho días hábiles.

NOTA: Este formulario debe tenerlo el jefe a mano, el día de la evaluación, para comentarlo con el evaluado.

4.8.1.1 Clases de formularios:

GRH01 = EVALUADOR

GRH02 = EVALUADO

GRH03 = EVALUADOR CARGOS ADMINISTRATIVOS Y DE DIRECCIÓN

GRH04 = COMPROMISO O METAS EVALUADO – EVALUADOR

4.8.2 Segundo paso:

PREPARACION DEL CONTENIDO: Quince días hábiles anteriores a la fecha programada para reunión con la persona evaluada, el evaluador debe empezar a preparar el contenido de la evaluación, o sea, los temas que tratara con su colaborador.

Para tener claro a cerca de los temas se debe:

- a. Analizar el manual de funciones en el que el evaluador debe tener claridad sobre la misión, razón de ser del cargo y responsabilidades principales (funciones por área)
- b. Examinar de nuevo las metas que fueron acordadas en la última evaluación
- c. Examinar los planes de acción para el desarrollo, convenidos en la última evaluación.
- d. Repasar estadísticas, informes, fechas y demás detalles concretos relacionados con el asunto de trabajo que serán tratados durante la evaluación.
- e. Realizar el análisis de la capacidad presente y futura del colaborador, teniendo en cuenta:

Capacidad:	Lo que puede hacer
Interés y aspiración:	Lo que desea hacer
Conocimiento:	Lo que sabe hacer
Eficiencia:	Como hace su trabajo
Motivación:	Energía, compromiso y persistencia
Compromiso:	Forma en que interactúa con el medio Interno y Externo.

6. Establecer las metas de desempeño para el periodo siguiente con indicador de logro, buscando mejorar en las debilidades presentadas. Definir fechas de revisión de avance.

7. Establecer los planes de acción para el desarrollo del colaborador dentro de la empresa, teniendo en cuenta su perfil, fortalezas, debilidades y potencial de desarrollo.

NOTA: Se debe precisar hacia qué áreas organizacionales podría orientarse el colaborador en un corto, mediano y largo plazo.

4.8.3 Tercer paso:

REALIZACION DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Para garantizar un ambiente adecuado es importante disponer de un lugar donde se puede llevar a cabo la entrevista sin interrupciones. Además, se debe separar con la debida anticipación el tiempo necesario.

Temas que debe cubrir la entrevista.

- Elementos claves del cargo: Se debe verificar la concepción que el evaluador tiene del cargo y hacer los cambios o adiciones necesarios.
- Análisis del cumplimiento de metas (Circunstancias favorables o desfavorables que influyeron en el desarrollo de estas)
- Análisis de efectividades: Conceptual, operativa, relaciones interpersonales, liderazgo y motivación para el logro.
- Se deben identificar claramente fortalezas y áreas a mejorar, y áreas de interés del colaborador.
- Acuerdo de metas futuras de desempeño.

4.8.4 Cuarto paso:

DISTRIBUCION DE FORMULARIOS: El jefe debe enviar el original a la Gerencia de Recursos Humanos, entrega una copia al evaluado y conserva una copia para el control y seguimiento de las metas de desempeño y planes de desarrollo.

4.8.5 Quinto paso:

MANEJO DE LA INFORMACION: La Gerencia de Recursos Humanos, se encarga de alimentar la base con la información de las evaluaciones y de archivarlas, con el fin de producir los informes que se requieran para los movimientos de personal y para la Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

5. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 4. Implementar la propuesta para la evaluación de desempeño - Empresa Nueva EPS SA.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE
Comunicación Interna a los Empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Capacitación y Entrenamiento al jefe de Talento Humano ◦ Capacitar y Entrenar al personal de Talento Humano ◦ Desarrollar la metodología y el papel de cada uno en el proceso. 	<p>Hacer conocer a todos los funcionarios la propuesta descrita.</p> <p>Mejor los Objetivos y Metas del Área de Talento Humano.</p> <p>Sensibilizar al personal sobre la importancia de la evaluación.</p>	Gerente General
Aplicar el modelo de evaluación por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Dar a conocer los formularios de evaluación. ◦ Preparar y realizar la entrevista con los evaluados. ◦ Elaborar y dar a conocer los resultados de cada evaluado. ◦ Toma de decisión de mejoras si se requiere. 	<p>Motivar, incentivar y mejorar el desempeño del evaluado.</p> <p>Fortalecimiento del puesto de trabajo y los objetivos.</p> <p>Mejorar las relaciones interpersonales y grupales.</p>	Jefe De Talento Humano
Fijar objetivos semestrales para la evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Reunión con los jefes de área para definir las próximas evaluaciones. ◦ Realizar planes de capacitación para la próxima gestión. ◦ Reconocimiento e incentivo al personal destacado. 	<p>Implementar como política de la empresa la evaluación de desempeño.</p> <p>Comprometer en un 100% a los miembros de la empresa.</p>	Gerente General
Revisar los objetivos planteados	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Verificar si los objetivos se están cumpliendo como se acordaron. ◦ Supervisar si el proceso de evaluación se aplico bien. ◦ Verificar los resultados si coinciden con la perspectiva del evaluador. ◦ Comparar los objetivos trazados con los alcanzados a la fecha 	<p>Obtención de mejoras en cada una de las áreas que conforman la empresa.</p> <p>Retroalimentación de los resultados obtenidos.</p> <p>Incremento del éxito personal y organizacional.</p>	Jefe De Talento Humano

Fuente. Este estudio

6. CONCLUSIONES

La evaluación de desempeño es una herramienta de administración que no es ni buena ni mala en sí misma. El resultado de su aplicación depende de la calidad con que es utilizada.

Los métodos de evaluación varían en función del desarrollo organizacional de cada empresa, la cultura y la filosofía de administración de recursos humanos.

Al implementar un sistema o plan de evaluación del desempeño se sabrá exactamente sobre que áreas específicas hay que trabajar con cada colaborador para mejorar su desempeño.

Este plan para evaluación de desempeño constituye una herramienta muy importante para el mejoramiento de las funciones y de atención al cliente que contribuyen al desarrollo de la empresa creando un mejor ambiente laboral.

Con el diagnóstico interno se identificó los puntos débiles en el área de Talento Humano, razón por la cual se hace necesario llevar a cabo el plan para la evaluación de desempeño para lograr un mayor rendimiento en todos los cargos internos de la empresa.

Todo plan debe tener un direccionamiento con el que se cumplen todas aquellas metas, al igual que los objetivos, pues al comprometerse e involucrarse en él, permite conocer de manera permanente los aciertos y errores laborales de cada cargo.

La ejecución del plan de evaluación de desempeño crea bases sólidas para seguir buscando la eficiencia y eficacia en los funcionarios.

7. RECOMENDACIONES

Diseñar y aplicar el plan de evaluación de desempeño propuesto en este trabajo, de acuerdo a sus metas y objetivos corporativos, ya que le traerá para la misma muchos beneficios.

Se recomienda a la empresa NUEVA EPS establecer planes de acción conjuntamente entre el evaluado y el evaluador.

Corregir aquellos factores que no alcanzaron un desempeño satisfactorio.

Fijar objetivos y desarrollo para que el colaborador está preparado para ocupar posiciones de mayor importancia o simplemente para mejorar su desempeño.

Los objetivos a alcanzar con este proceso de evaluación deben ser precisos, medibles y realizables.

Se recomienda realizar programas de capacitación a los afiliados tendientes a dar a conocer de cómo se está manejando la NUEVA EPS. Ya que muchos no conocen todavía cómo actualmente funciona.

BIBLIOGRAFIA

COOPER, Dominic, ROBERSTON, Ivan T, y TINLINE, Gordón. Reclutamiento y Selección. Marco de Actuación para Obtener el Éxito. Bogotá: Editorial Thomson, 2008. 180 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. "El capital Humano de las Organizaciones", México: Mc Graw Hill, 2007. 250 p.

_____, Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill, quinta Edición, 2003. 540 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

[http:// www.nuevaeps.com.co](http://www.nuevaeps.com.co)

[http:// www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto4.html](http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto4.html)

[http:// www.definicionon evaluaci3n de desempe1o/.html](http://www.definicionon evaluaci3n de desempe1o/.html)

[http:// www.Modelos de evaluaci3n de desempe1o/.html](http://www.Modelos de evaluaci3n de desempe1o/.html)

ANEXOS

Anexo A. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FORMULARIO GRH 01 EVALUADOR

NOMBRE: _____

CARGO: _____

DPTO: _____

JEFE: _____

FECHA: _____

Desempeño en la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insuficiente	TOTAL
Servicio Volumen y cant. trabajo ejecutado normalmente	Siempre va mas allá de lo exigido <input type="checkbox"/>	Con frecuencia va mas allá de lo exigido <input type="checkbox"/>	Satisface lo exigido <input type="checkbox"/>	A veces esta por debajo de lo exigido <input type="checkbox"/>	Siempre esta por debajo de lo exigido <input type="checkbox"/>	
Cualidad Exactitud, y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior <input type="checkbox"/>	A veces superior <input type="checkbox"/>	Siempre satisfactorio <input type="checkbox"/>	Parcialmente satisfactorio <input type="checkbox"/>	Nunca Satisfactorio <input type="checkbox"/>	
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento	Sabe todo lo necesario <input type="checkbox"/>	Sabe lo necesario <input type="checkbox"/>	Sabe suficiente del trabajo <input type="checkbox"/>	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación <input type="checkbox"/>	Sabe poco del trabajo <input type="checkbox"/>	
Cooperación Actitud ante la empresa	Excelente espíritu colaborador <input type="checkbox"/>	Funciona bien en el trabajo en equipo <input type="checkbox"/>	Normalmente colabora en el trabajo en equipo <input type="checkbox"/>	No demuestra buena disposición. <input type="checkbox"/>	Es reticente a colaborar <input type="checkbox"/>	
Comprensión de las situaciones Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	Optima intuición y capacidad percepción <input type="checkbox"/>	Buena capacidad de percepción <input type="checkbox"/>	Satisfactoria capacidad percepción <input type="checkbox"/>	Poca intuición y capacidad de percepción <input type="checkbox"/>	Ninguna intuición y capacidad percepción <input type="checkbox"/>	
Creatividad Capaz para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas optimas <input type="checkbox"/>	Casi siempre tiene buenas ideas <input type="checkbox"/>	Algunas veces presenta ideas <input type="checkbox"/>	Tiene pocas ideas propias <input type="checkbox"/>	No tiene ideas propias <input type="checkbox"/>	
Capacidad de realización Para poner en practica ideas y proyectos	Capacidad optima para concretar nuevas ideas <input type="checkbox"/>	Buena capacidad concretar nuevas ideas <input type="checkbox"/>	Realiza nuevas ideas con habilidad satisfactoria <input type="checkbox"/>	Tiene dificultad para concretar nuevas ideas <input type="checkbox"/>	Incapaz de poner en practica nuevas ideas <input type="checkbox"/>	
					TOTAL	

ESCALA DE MEDICION

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insuficiente
1.Servicio	100	80	60	40	20
2.Cualidad	100	80	60	40	20
3.Conocimiento del trabajo	100	80	60	40	20
4.Cooperacion	100	80	60	40	20
5.Comprension	100	80	60	40	20
6.Creatividad	100	80	60	40	20
7.Capacidad de realización	100	80	60	40	20
TOTALES	700	560	420	280	140

Sistema de Calificación

FUENTE: Elaboración propia

VALOR	RECONOCIMIENTO
561-700	EXCELENTE
421-560	MUY BUENO
281-420	BUENO
141-280	REGULAR
1- 140	INSUFICIENTE

Valuación de reconocimientos y sanciones

FUENTE: Elaboración propia

Así, el resultado obtenido por el trabajador en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular e Insuficiente, como se muestra en el Cuadro anterior.

POLÍTICAS DE INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para el personal operativo se sujetaran a los resultados de la evaluación aplicada, el área de TH al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política sujeta a su criterio como: Carta de Felicitación, Reconocimiento Público, Capacitación y otros.

CATEGORÍA	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono anual equivalente 8% del sueldo.• Reconocimiento en público en reunión anual con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño.• Capacitación costeadada por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono anual equivalente 5% del sueldo.• Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño.• Capacitación costeadada en un 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación costeadada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.• Obsequio de un conjunto de ropa deportiva.
Regular	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none">• Entrega de la carta de preaviso de retiro de la empresa.

Incentivos, reconocimientos y sanciones

FUENTE: Elaboración propia

Anexo B. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMULARIO GRH 02 EVALUADO

NOMBRE: _____
COD: _____

CARGO: _____

DPTO: _____
FECHA: _____

JEFE: _____

ELEMENTOS CLAVES DEL CARGO:

Describa su trabajo tal como usted lo ve en lo referente a actividades realizadas, que hace y para que lo hace:

REVISION DEL DESEMPEÑO:

Indique las metas alcanzadas, metas no alcanzadas y contribuciones especiales en los últimos 3 meses.

METAS ALCANZADAS:	RAZONES PARA EL LOGRO: Que hizo de especial para alcanzarlos?
_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
METAS NO ALCANZADAS	RAZONES PARA EL NO LOGRO: Que le faltó: recursos, apoyo, habilidades, conocimientos, motivación, tiempo?
_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
METAS PROPUESTAS: Señale las metas trazadas para el próximo periodo para el desarrollo de sus funciones	FECHAS PARA EL CUMPLIMIENTO:
_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO: Que es lo que más le ha dificultado en su trabajo	SOLUCIONES PROPUESTAS:
_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____

FACTORES DE MEDICION DEL DESEMPEÑO

Analice las siguientes afirmaciones, y trate de responder cada pregunta, seleccionando una de las 5 posibilidades, de acuerdo a lo que mas se asemeje a su modo de parecer en el actual puesto de trabajo.

Cruce con una "X" la opción que escoja. Coloque el total de cada casilla de acuerdo a la escala de medición.

MOTIVACION	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Insuficiente	Total
NIVEL DE COMPROMISO: Persistencia para el logro de objetivos y metas personales y de la empresa						
MOTIVACION: Para enfrentarse a asuntos complejos						
DISPOSICIÓN: Para aceptar retos y compromisos.						
CLARIDAD: Sobre sus aspiraciones						
DEDICACION: Trabaja para alcanzar su desarrollo						
TEMOR: Se intimida fácilmente ante las dificultades						
RELACIONES INTERPERSONALES						
TRATO: Tiene cuidado con el manejo de la autoestima y autoconfianza cuando trata con las demás personas.						
COMUNICACIÓN EFECTIVA: Escucha activamente a sus compañeros superior y colaboradores de otras áreas.						
RELACIONES: Maneja adecuadamente las relaciones con los diferentes niveles de organización.						
PARTICIPACION EN GRUPO: Participa y contribuye con las actividades programadas.						
MEJORAMIENTO CONTINUO: Participa en actividades relacionadas con el logro del mejoramiento.						
TOTALES						

PLANES DE ACCION	
<p>AUTODESARROLLO: Que debe hacer Ud. Para continuar en el logro de su propio desarrollo en las actividades que se encuentra realizando.</p>	<p>Que debe hacer la empresa para apoyarlo en su esfuerzo y aumentar aún más su efectividad</p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>COMENTARIOS ADICIONALES: Si tiene preguntas o puntos que quisiera discutir durante su entrevista de evaluación, descríbalos:</p>	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

 NOMBRE Y FIRMA

ESCALA DE MEDICION

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insuficiente
1.Nivel de compromiso	100	80	60	40	20
2.Motivacion	100	80	60	40	20
3.Disposicion	100	80	60	40	20
4.Claridad	100	80	60	40	20
5.Dedicación	100	80	60	40	20
6.Temor	100	80	60	40	20
7.Trato	100	80	60	40	20
8.Comunicacion efectiva	100	80	60	40	20
9.Relaciones	100	80	60	40	20
10.Participacion en grupo	100	80	60	40	20
11.Mejoramiento continuo	100	80	60	40	20
TOTALES	1100	880	660	440	220

Sistema de Calificación
FUENTE: Elaboración propia

Así, el resultado obtenido por el trabajador en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular e Insuficiente, como se muestra en el Cuadro siguiente.

VALOR	RECONOCIMIENTO
881-1100	EXCELENTE
661-880	MUY BUENO
441-660	BUENO
221-440	REGULAR
1- 220	INSUFICIENTE

Valuación de reconocimientos y sanciones
FUENTE: Elaboración propia

Anexo C. EVALUACION PARA EL DESARROLLO
CARGOS DE DIRECCION Y ADMINISTRACION
FORMULARIO GRH O3
EVALUADOR

NOMBRE: _____ **CARGO:** _____
COD: _____
DPTO: _____ **JEFE:** _____
FECHA: _____

ANALISIS DE LA CAPACIDAD Y EL DESEMPEÑO EN EL CARGO ACTUAL

Resuma los principales objetivos y metas claves del cargo que fueron logrados o no.

ELEMENTOS CLAVES DEL CARGO	CUMPLIMIENTO		
	TOTAL	PARCIAL	NO CUMPLIM.

Indique la apreciación que describa mejor el desempeño realizado, teniendo en cuenta la importancia de las RESPONSABILIDADES como factor clave.

Alcanzo todas las metas y/o responsabilidades
Alcanzo la mayor parte de las metas y/o responsabilidades
Alcanzo algunas de las metas y/o responsabilidades

FORMULARIO GRH-03

DIRECCION Y ADMINISTRACION	Excel.	Muy bueno	Bueno	Regular	Insuf.	TOTAL
Determinación de objetivos: Establece metas y programas reales, concretos y medibles						
Toma de decisiones: Sus decisiones están basadas en un análisis completo de alternativas.						
Creatividad e innovación: Tiene ideas originales y las pone en práctica.						
Flexibilidad: Acepta los cambios						
Manejo de situaciones difíciles y problemas: Se enfrenta a discusiones y desacuerdos, los examina, acepta otros puntos de vista.						
Planeación: Define y programa las actividades.						
Control: Ha desarrollado métodos para controlar la ejecución de las operaciones.						
Manejo del tiempo: Sabe diferenciar lo importante de lo urgente y dedica tiempo de acuerdo con las prioridades.						
Manejo de la información: Utiliza y sabe manejar la información registrada en los listados de sistemas.						
TOTALES						

<p>ANOTE LAS FORTALEZAS: Describa en que aspectos se considera fuerte y que tienen influencia en los demás.</p>	
<p>AREAS A MEJORAR Y/O APRENDER: Describa en que aspectos de su desempeño o comportamiento debe mejorar y como lo va a hacer.</p>	
<p>RESUMEN: describa las capacidades que usted percibe del evaluado, para el desempeño de actividades futuras. Precise hacia que área debe orientarse.</p>	
<p>PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO.</p>	
<p>AL definir el Plan de Desarrollo con el colaborador, tenga en cuenta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que debe obedecer a las necesidades reales. 2. Que usted es el directo responsable del Plan. 3. Que usted y el colaborador cuenten con todas las ayudas establecidas por la empresa: Capacitación, Programas de Bienestar y Recreación. 	
<p>TEMAS</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>COMO SE LLEVARIAN A CABO.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

FIRMA DEL EVALUADO
ESCALA DE MEDICION

FIRMA DEL EVALUADOR

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insuf.
1.Determinacion de objetivos	100	80	60	40	20
2.Toma de decisiones	100	80	60	40	20
3.Creatividad	100	80	60	40	20
4.Flexibilidad	100	80	60	40	20
5.Manejo situaciones difíciles	100	80	60	40	20
6.Planeacion	100	80	60	40	20
7.Control	100	80	60	40	20
8.Manejo del tiempo	100	80	60	40	20
9.Manejo de la información	100	80	60	40	20
TOTALES	900	720	540	360	180

Sistema de Calificación
FUENTE: Elaboración propia

VALOR	RECONOCIMIENTO
721-900	EXCELENTE
541-720	MUY BUENO
361-540	BUENO
181-360	REGULAR
1- 180	INSUFICIENTE

Valuación de reconocimientos y sanciones
FUENTE: Elaboración propia

Así, el resultado obtenido por el colaborador en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular e Insuficiente, como se muestra en el Cuadro anterior.

Anexo D. EVALUACION PARA EL DESARROLLO
METAS ACORDADAS EVALUADO-EVALUADOR
FORMULARIO GRH 04

NOMBRE: _____
COD: _____

CARGO: _____

DPTO: _____
FECHA: _____

JEFE _____

OBJETIVOS Y METAS DEL CARGO: Especifique los objetivos claves del cargo y las metas para lograrlos. De un valor para cada objetivo. Establezca medidas concretas para determinar resultados concretos y facilitar la medición del progreso. Defina fechas de cumplimiento de cada meta. Programe las mediciones periódicas para medir el avance.		VALORACION*	REVISIONES**		
			No. 1 FECHA	No. 2 FECHA	No. 3 FECHA
OBJETIVO CLAVE	METAS				
1.					
2.					
3.					
4.					

* El total de objetivos del cargo es igual a 100 puntos.
 De acuerdo con su importancia asigne a cada objetivo un valor del total de 100.

** Registre en la forma en que usted considere mas apropiada el progreso que se va logrando en cada meta