

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia



TRABAJO DE GRADO

**DESARROLLO Y PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN EN
360 GRADOS DE LOS AUXILIARES DEL SERVICIO FARMACÉUTICO DE
CRUZ VERDE EN EL INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGÍA 2015**

Preparado por:

Liz Quitian Delgado

Asesor:

Profesor Jesús Salvador Moncada Cerón

Bogotá D.C, Colombia

2015

RESUMEN

Aunque actualmente las organizaciones han entendido la importancia de su mayor capital, el humano, existen dudas frente a las metodologías empleadas para la evaluación de su desempeño. Por ello el objetivo de esta investigación es identificar las diferentes herramientas utilizadas y elegir la de mayor integralidad. La evaluación que se propone es la de 360 grados que consiste en que un grupo de personas relacionadas laboralmente con el evaluado (Auxiliar de Servicios Farmacéuticos) sea valorado por medio de una serie de ítems, factores o competencias predefinidos mediante un documento diseñado para tal fin. Los resultados de la evaluación individual conducen a cambios globales dentro de la organización con la potencialización de las capacidades de los colaboradores, el mejoramiento continuo y la orientación hacia el éxito.

Palabras claves: Evaluación de 360 grados, metodologías, mejoramiento continuo.

ABSTRACT

Though nowadays the organizations have understood the importance of his major capital, the human being, doubts exist opposite to the methodologies used for the evaluation of his performance. For it the aim of this investigation is to identify the different used tools and to choose that of major comprehensiveness. The evaluation that one presents is that of 360 degrees that consists for that a group of related persons occupationally with the evaluated one (To help of Pharmaceutical Services) value it by means of a series predefined of articles, factors or competitions by means of a document designed for such an end. The results of the individual evaluation drive to global changes inside the organization with the potentialization of the capacities of the collaborators, the constant improvement and the orientation towards the success

Keys words: Evaluation of 360 degrees, methodologies, constant improvement.

INTRODUCCIÓN

La importancia del talento humano es indudable pues se convierte en el motor que permite alcanzar los objetivos organizacionales, de gestión y desarrollo. Todo ello, depende del compromiso y fortalecimiento del capital más importante para las compañías modernas, el humano.

Dentro de las herramientas de gestión y desarrollo del talento humano se encuentran las evaluaciones para los colaboradores como una metodología que mide la labor de cada trabajador, dando como resultado el aumento notable de los niveles de productividad, motivación y crecimiento, pues potencializa las capacidades de la persona y genera cambios que al ser adoptados por las políticas de mejoramiento continuo de la compañía, provoca beneficios para la misma.

Para la compañía que trabajo **Cruz Verde®**, estas mediciones tienen un valor muy alto dentro de los procesos que se desarrollan en los Servicios Farmacéuticos por parte de los colaboradores auxiliares. Hasta el momento se cuenta con algunas aproximaciones que requieren ser consolidadas, por tal razón, hay que escoger la mejor alternativa para la evaluación del personal.

En esta investigación se realiza una revisión de metodologías para la evaluación del talento humano, se define la más adecuada desde el punto de vista de la integralidad y se plasma dentro de una herramienta que se propone para su implementación y puesta en marcha.

SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación pretende responder y aportar información a la compañía con la que trabajo **Cruz Verde®** en relación a la siguiente pregunta ¿Cómo lograr una evaluación integral del talento humano para los Auxiliares de los Servicios Farmacéuticos de Cruz Verde®? entendiendo la importancia de esta herramienta en la excelencia del capital humano.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo lograr una evaluación integral del talento humano para los Auxiliares de los Servicios Farmacéuticos de Cruz Verde?

OBJETIVOS

General

Establecer un modelo de evaluación integral del talento humano para los auxiliares de los Servicios Farmacéuticos de Cruz Verde®, que permita mejorar sus habilidades logrando el desarrollo de ventajas competitivas en su lugar de trabajo.

Específicos

- Identificar las metodologías empleadas para la evaluación del talento humano en las empresas.
- Establecer el procedimiento adecuado para la evaluación integral del personal que se desempeña como Auxiliar de un Servicio Farmacéutico de Cruz Verde®.
- Proponer un modelo para la evaluación en 360 grados de los Auxiliares de un Servicio Farmacéutico de Cruz Verde®.

CAPITULO I

METODOLOGÍAS EMPLEADAS PARA LA EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dentro las metodologías empleadas para la evaluación del talento humano en las organizaciones se encuentran: la evaluación de desempeño, las autoevaluaciones y la administración por objetivos o resultados.

A continuación se expone cada concepto y algunas consideraciones generales:

1. Evaluación del Desempeño

Existen varios autores que han definido la evaluación de desempeño entre otros se tienen los siguientes conceptos y aportes:

Werther y Davis (2000) definen “la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”

Chiavenato (2002) define “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”

Según Grados Espinosa (2011) “la evaluación del desempeño es un proceso para medir formalmente la conducta laboral y proporcionar retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma, contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos”.

Propósito de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2009) la preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

- Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo.
- El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que se pretende ponerlo en práctica.
- Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o le agregan las personas.
- Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y resultados.

Y por otras razones:

- Como fuente de información para programas de capacitación, desarrollo y plan de carrera.
- De apoyo para programas de remuneración.
- Promociones.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Adecuación de las descripciones de puestos.

Métodos de la Evaluación de desempeño

Se utilizan la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

2. Autoevaluaciones

Esta metodología introspectiva, detallada y periódica busca sensibilizar al empleado frente a su proceso de evaluación, estimulándolo para que reflexione acerca de sus logros, áreas de oportunidad y es muy útil, cuando el objetivo es detectar la necesidad de una capacitación para mejorar o para una posible promoción de desarrollo individual, pues él se convierte en promotor de sus propios resultados. Al final, el evaluado tendrá que estimar su cumplimiento o sus desviaciones frente a los objetivos trazados.

Una debilidad de la autoevaluación es la falta de objetividad que puede presentar el evaluado en ciertos casos, frente a la labor que desarrolla dentro de la organización por ello las áreas encargadas principalmente de talento humano deben informar acerca de la importancia de realizar el proceso con honestidad, equidad y responsabilidad para beneficio de todos.

3. Administración por objetivos o resultados

Esta metodología es la más fundamentada en la instauración de las metas de forma participativa generalmente entre el empleado y su jefe inmediato, para lo cual se examinan las funciones y responsabilidades del empleado y se establecen objetivos específicos para un tiempo determinado. Así, el jefe inmediato abona los resultados del empleado a sus propios objetivos. Por ello, las metas tienen que ser específicas, razonables y significativas para ambas partes.

Esta metodología se compone de tres fases o etapas que se explican a continuación:

- **Elaboración:** se plantea un documento con los objetivos a alcanzar, las fechas de revisión de avance, las metas intermedias, los posibles inconvenientes que se deben prevenir, los recursos necesarios para lograr las metas y la forma cuantitativa de la evaluación que debe ser clara y pertinente.
- **Desarrollo:** se pone en marcha el documento elaborado respetando los tiempos acordados para al final del periodo los objetivos se evidencien como alcanzados aun antes de terminar el periodo estimado.
- **Evaluación.** se revisan los resultados obtenidos y se realiza la elaboración del plan para la siguiente evaluación
- **Retroalimentación:** se informa al evaluado los resultados obtenidos frente a las metas fijadas y en conjunto se identifican los puntos de mejora.

Cualquiera que sea la metodología para la evaluación del talento humano (desempeño, autoevaluación o por objetivos) dependiendo de la organización y sus capacidades e intereses, debe considerarse que para llevarlas a cabo son necesarias ciertas condiciones para su éxito, las cuales son:

- Apoyo manifiesto de la alta dirección de la empresa.
- Comprensión del proceso de evaluación por todo el personal.
- Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.
- Fijación de la periodicidad de la evaluación.
- Entrenamiento de los evaluadores.
- Comunicación y puesta en marcha del plan.

CAPITULO II

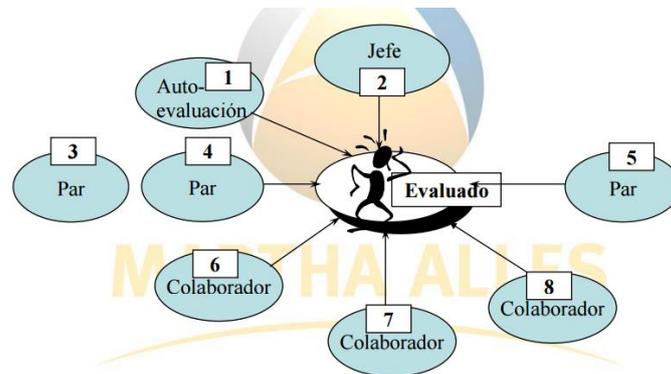
PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PERSONAL AUXILIAR DE UN SERVICIO FARMACÉUTICO DE CRUZ VERDE

En los procesos de evaluación tradicionales el auxiliar de un Servicio Farmacéutico era evaluado de manera vertical únicamente por sus jefes inmediatos el Coordinador de Farmacias y Químico Farmacéutico Jefe, que en ocasiones pueden verse influenciados por los aspectos subjetivos positivos o negativos de la persona no relacionados con su desempeño en su puesto de trabajo.

La evaluación de 360 grados también conocida como Feedback es una herramienta completa que ha tomado fuerza por las organizaciones modernas, basada en un esquema perfeccionado respecto a los tradicionales, que permite al auxiliar del Servicio Farmacéutico ser evaluado por sus jefes (coordinador, director técnico, regente) pares (auxiliares) y subordinados (auxiliares aprendices) dando una perspectiva de su desempeño lo más holística posible.

Con esta herramienta, no todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúa el jefe (Coordinador o Químico Farmacéutico jefe), el jefe del jefe (Director o Subdirector de Farmacias Intrahospitalarias), dos o tres pares (Auxiliares de Servicios Farmacéuticos) y dos o tres subordinados (Aprendices de Auxiliares de Servicios Farmacéuticos). Puede incluir otras personas como proveedores o clientes (Enfermeras jefes y funcionarios del Servicio Farmacéutico propio del Instituto Nacional de Cancerología). Es importante señalar que el auxiliar de Servicio Farmacéutico también se evalúa a sí mismo, como se presenta en el gráfico a continuación:

Evaluación 360 grados simple de 8 evaluadores



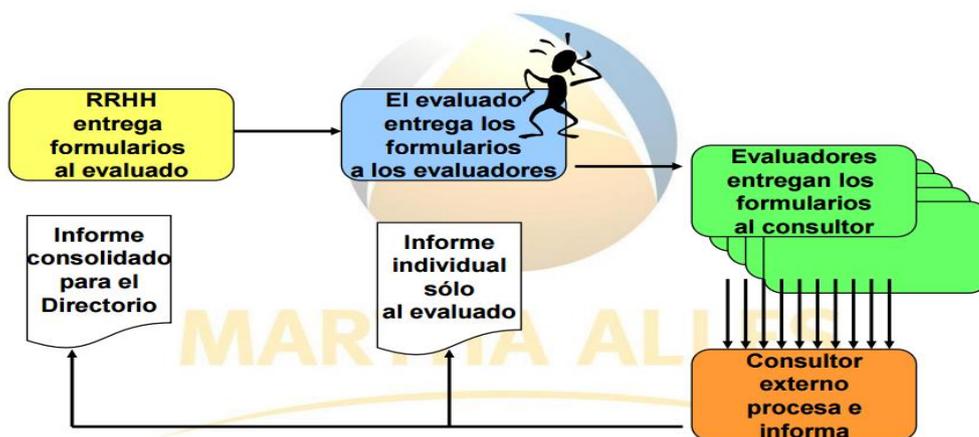
Fuente: <http://www.marthaalles.com/pdf/desempenio-por-competencias/5.pdf>

El proceso de evaluación de 360° consta de los pasos expuestos a continuación:

- El área de recursos humanos entrega los formularios al evaluado
- El evaluado entrega los formularios a los evaluadores
- Los evaluadores entregan los formularios al consultor
- El consultor externo procesa el informe
- El consultor entrega un informe al evaluado
- El consultor entrega un informe consolidado para el directorio o la gerencia.

Lo anterior, se resume en el siguiente gráfico:

Proceso de la evaluación 360 grados



Fuente: <http://www.marthaalles.com/pdf/desempenio-por-competencias/5.pdf>

Finalmente, la evaluación de 360° dirige a la persona hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades no solo de su jefe sino de todo su entorno, es decir, de las personas que interactúan con el Auxiliar del Servicio Farmacéutico recibiendo un servicio, pues a través del informe personalizado que acepta tiene una retroalimentación adecuada de la forma como se desempeña, encaminada hacia la reflexión individual y el éxito de la organización.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS DE LOS AUXILIARES DE UN SERVICIO FARMACÉUTICO DE CRUZ VERDE

Dentro de la propuesta del modelo para la evaluación de 360° resulta necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuándo debe realizarse la evaluación de 360°?

La recomendación es anual, sin embargo debe entenderse como un proceso constructivo que genera cambios positivos para la organización, de lo contrario su realización será de rutina y producirá un estrés innecesario en los auxiliares del Servicio Farmacéutico.

¿Debe realizarse una capacitación previa a la evaluación de 360° para el evaluador y los evaluadores?

Es fundamental el entrenamiento del auxiliar del Servicio Farmacéutico y sus diferentes evaluadores para entender el rol de cada uno, interpretar el contenido de la evaluación y su alcance, así como el uso de la herramienta o el formulario en sí.

¿Cuál es la recomendación frente a la posibilidad de una prueba piloto para la evaluación de 360°?

La prueba piloto debe realizarse ya que permite una referenciación más clara de la viabilidad de la herramienta diseñada, desafiando lo planeado con lo esperado y de acuerdo a los hallazgos realizar los cambios necesarios corrigiendo las inconsistencias para lograr una implementación exitosa.

¿Quién debe procesar los resultados de la evaluación de 360°?

Con el fin de garantizar la confidencialidad del proceso las evaluaciones de 360° siempre deben procesarse a través de un consultor externo. Sin embargo en caso de la prueba piloto puede realizarse por un grupo establecido de personas dentro de la organización Cruz Verde®

¿Cuál es el resultado de la evaluación de 360° para el evaluado?

El auxiliar del Servicio Farmacéutico recibirá un informe personalizado y confidencial que será entregado en mano o por correo certificado, el cual contendrá una breve explicación de la metodología empleada, los resultados expuestos de preferencia a través de gráficos y las competencias que debe mejorar.

Posteriormente, de común acuerdo los jefes inmediatos y el auxiliar del Servicio Farmacéutico determinarán las metas a cumplir las cuales serán revisadas conjuntamente en la próxima vigencia.

¿Cuál es el resultado de la evaluación de 360° para los evaluadores?

Los evaluadores recibirán un resumen de la evaluación para que visualicen su participación y el grado de seguimiento para el desarrollo de cada aspecto o competencia evaluada.

¿Cuál es el resultado de la evaluación de 360° para la gerencia de la organización?

La gerencia de Cruz Verde® recibirá un informe por parte del consultor externo o el grupo establecido para la prueba piloto con el resumen de lo ejecutado y el

resultado consolidado en relación a sus competencias de todos los auxiliares de Servicios Farmacéuticos evaluados.

Para el diseño de la herramienta de evaluación de 360° fue necesario retomar las definiciones creadas por la empresa Cruz Verde® para las competencias a evaluar sabiendo que estas hacen referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo de los Auxiliares de Servicios Farmacéuticos.

Cabe resaltar que generalmente se implementa evaluación de 360 grados con gestión por competencias por tal motivo se presenta la siguiente propuesta como instrumento o formulario de aplicación:

Vease Anexo No 1. Evaluación de 360 grados.

CONCLUSIONES

Usualmente las herramientas de evaluación del talento humano en las organizaciones son tomadas como un método de vigilancia, seguimiento negativo y sanción a las personas que participan de ellas, tal vez porque desconocen que se pretende revisar sobre la gestión que se lleva a cabo y no sobre quien la desarrolla.

Por ello es un reto cambiar el paradigma del evaluado pues independiente de la metodología empleada deben identificarse estrategias de compromiso desde la gerencia y área de recursos humanos que contagien a todos los colaboradores de la empresa, de confianza, motivación y responsabilidad frente al proceso de evaluación.

La metodología propuesta en este trabajo como herramienta para la evaluación de auxiliar del Servicio Farmacéutico es la de 360 grados la cual permite una visión más integral de la labor que desempeña, pues no se limita al criterio de su jefe inmediato (Coordinador o Químico Farmacéutico jefe), sino que tiene en cuenta todo su entorno: el jefe del jefe (Director o Subdirector de Farmacias Intrahospitalarias), dos o tres pares (Auxiliares de Servicios Farmacéuticos) y dos o tres subordinados (Aprendices de Auxiliares de Servicios Farmacéuticos) e incluso otras personas como proveedores o clientes (Enfermeras jefes y funcionarios del Servicio Farmacéutico propio del Instituto Nacional de Cancerología), con el fin de evitar sesgos y acercarse lo más posible a la realidad de su desempeño dentro la organización.

Finalmente, la clave del éxito de esta evaluación en 360° estará dada por la socialización efectiva del proceso, la puesta en marcha y validación de la prueba piloto y la participación activa de todas las personas involucradas; que

conduzcan a una cultura empresarial orientada a alcanzar los objetivos comunes y el mejoramiento continuo para prestar un servicio de excelencia.

BIBLIOGRAFIA

- Bazzolotto, S. (2012). *Universidad Nacional de Cuyo*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Capuano, A. (11 de 2004). *Dialnet*. Recuperado el 31 de 10 de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3350817>
- Carmen Guachichullca. (2015). *Universidad de Cuenca*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22313/1/tesis.pdf>
- Fergie, P. (01 de 02 de 2012). *EVALUACION DEL DESEMPEÑO, EVALUACION DE PUESTOS DE TRABAJO E HIGIENE Y SEGURIDAD*. Recuperado el 21 de 11 de 2015, de <http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com.co/>
- Francisco Pereira. (01 de 01 de 2008). *Cuadernos latinoamericanos de administración*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenIV_numero6_2008/competencias_laborales_evaluacion_mediante_modelo_360_grados.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co
- Gabriela Escalante. (2009). *Instituto Politécnico Nacional*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/3681/1/A2.721.pdf>
- Medina, M. (2012). *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de

<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n2-2012/RIAF-V5N2-2012-6.pdf>

- Montaña, J. (s.f.). *Universitat Politècnica de Catalunya*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/10990/PFCuni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Musso, F. (2003). *Revista Chilena de Administración Pública*. Recuperado el 31 de 10 de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2255091>
- Ronquillo, L. (14 de 01 de 2013). *Dialnet*. Recuperado el 31 de 10 de 2015, de <file:///C:/Users/Liz/Downloads/Dialnet-ValidacionDeUnInstrumentoDeEvaluacionDelDesempenoE-4905178.pdf>
- Urdaneta, O. (10 de 2013). *Dialnet*. Recuperado el 31 de 10 de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4540093>